

Dirección Estratégica del Capital Humano

Formar parte de la empresa: reclutamiento, selección, acogida e integración

Índice

Ideas clave	3
1.1. Introducción y objetivos	3
1.2. El ciclo de vida del empleado	5
1.3. La selección de personal	14
1.4. ¿Cómo diseñar un proceso de selección?	16
1.5. Nuevas técnicas de selección	21

1.1. Introducción y objetivos

En este tema, abordaremos cuáles son los primeros pasos, así como el desarrollo de cualquier empleado en la empresa. Trataremos el ciclo de vida del empleado, el cual versa sobre la forma en la que los empleados se relacionan con la empresa para la que trabajan.

El **employee lifecycle (ELC)** es continuo en el tiempo, y está estructurado en varias etapas:

- ▶ Reclutamiento, selección e incorporación.
- ▶ Desarrollo, retención y evaluación.
- ▶ Compensación y motivación.
- ▶ Desvinculación.

Comprender bien este ciclo facilitará el diseño de una estrategia adecuada para dirigir personas y gestionar el talento.

Lo que queremos desde un departamento de RR. HH. es que los empleados que trabajan para la empresa desarrollen el **sentido de pertenencia y de compromiso** con ella, que perciban coherencia entre sus valores personales y los valores de la empresa en la que trabajan y que sientan que la empresa les recompensa a un nivel más allá del retributivo por su desempeño. Para conseguir esto, gestionar de manera correcta cada una de las fases que forman este ciclo de vida del empleado es fundamental.

Cada una de las fases, a su vez, debe tener claramente definidos sus **procesos**, los **comportamientos y conductas** que deben aplicar tanto los *managers* que coordinen este ciclo de vida como los empleados que lo vivan, los posibles inconvenientes, etc.

En todo este proceso, debe existir coherencia entre las fases; deben ser coherentes las competencias que se le exijan a un empleado con las competencias que se exigen en la compañía; debe ser coherente la estrategia global de la empresa con la estrategia del departamento del empleado.

Además, es fundamental entender cómo alinear la estrategia de gestión de personas con la estrategia empresarial. En este ámbito, y debido a que estamos en la era del cambio debido a la globalización y la transformación digital, la gestión de los recursos humanos se está configurando como el factor clave de diferenciación en la estrategia competitiva de las empresas. Por ello, veremos **cómo gestionar el cambio y cómo realizar una gestión del conocimiento adecuada**, que son los dos grandes retos a los que se enfrenta la empresa actual.

Finalizaremos la asignatura profundizando en las **habilidades claves** para poder implantar adecuadamente los conceptos anteriores relacionados con el ciclo de vida del empleado, la gestión del cambio y del conocimiento. Es fundamental saber cómo influir en las personas para poder gestionar adecuadamente el talento. Propondremos herramientas prácticas y útiles para liderar a las personas y que aprendan a gestionar conflictos.

Los **objetivos** de aprendizaje que proponemos son:

- ▶ Conocer en qué consiste el ciclo de vida del empleado y relacionarlo con la estrategia empresarial.
- ▶ Gestionar de manera práctica cada una de las fases del ciclo de vida.

1.2. El ciclo de vida del empleado

¿Qué es?

El ciclo de vida del empleado es un método, una guía de visualización de cómo se relacionan los empleados en la empresa en la que trabajan. Como hemos comentado anteriormente, este ciclo consta de una serie de etapas:

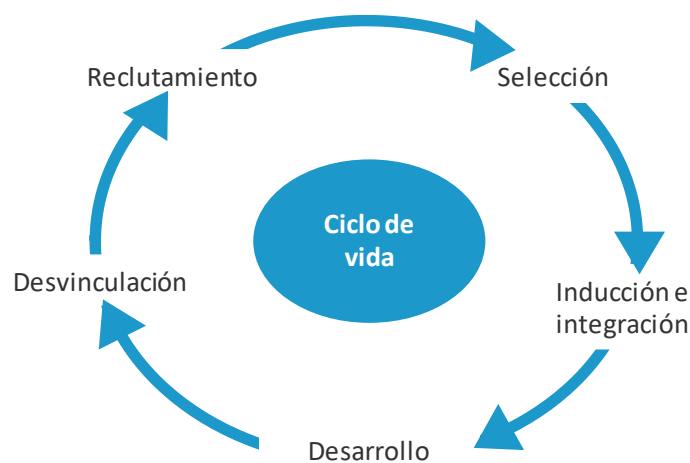


Figura 1. Ciclo de vida del empleado.

¿Cómo se vincula con la estrategia de la compañía?

Buscando la **coherencia** en cada una de las fases, tanto entre ellas como con la estrategia global de la empresa.

Partiendo de la idea de que la planificación estratégica en una empresa es el proceso por el cual se decide lo que la organización planea conseguir en un futuro definiendo para ello los objetivos, las estrategias, políticas, programas y de qué manera se van a conseguir. El ciclo de vida del empleado debe estar basado en esta planificación, ya que los nuevos empleados que entren en la empresa deben de cumplir unos objetivos que deberán estar alineados con los objetivos globales de la organización.

De esta manera conseguiremos que el trabajo, las decisiones y los comportamientos de todos los individuos estén directamente enfocados a conseguir y apoyar la estrategia de la empresa.

Este ciclo debe responder a las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Qué empleado necesito?
- ▶ ¿Qué objetivos quiero conseguir?
- ▶ ¿Tengo a las personas en el lugar en el que las necesito?

¿Qué etapas tiene este ciclo?

Primera etapa: reclutamiento

Antes de continuar, hazte las siguientes preguntas: ¿cómo conseguiste tu puesto de trabajo? ¿Tuviste que pasar muchas fases hasta resultar seleccionado/a? ¿Has visto como en InfoJobs pasaba tu candidatura de «CV leído» a «Continúas en el proceso»?

Si fueras el dueño de una empresa ¿en qué te basarías para encontrar buenos trabajadores?

El reclutamiento es la fase previa a fase de selección.

Para realizar un reclutamiento eficaz, primero se ha de tener claras qué necesidades de empleo y vacantes existen en la compañía. ¿Cómo se detectan estas necesidades? Realizando un **estudio de análisis y valoración** de puestos de trabajo, en el que se pongan de manifiesto qué características de empleo necesita la empresa.

Una vez realizado el análisis y valoración de puestos, el reclutamiento es el proceso por el cual se pretende crear una base de datos de candidatos que reúnan las características y condiciones necesarias que se pusieron de manifiesto en este estudio

previo. Es sobre estos candidatos sobre los que se iniciará el proceso de selección, que es la siguiente fase del ciclo.

El proceso de reclutamiento es una parte previa muy importante para realizar la adecuada selección de personal porque como bien dice Puchol (2005), «con un buen reclutamiento, se puede hacer una mala selección, pero con un mal reclutamiento es imposible hacer una buena selección».

Para realizar un correcto proceso de reclutamiento hay que hacerse dos preguntas:

- ▶ ¿Dónde están los candidatos que necesito?
- ▶ ¿Cómo atraigo a esos candidatos hacia mi organización?

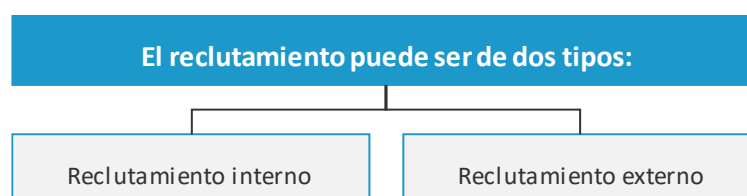


Figura 2. Tipos de reclutamiento.

Reclutamiento interno: se da en el interior de la empresa. Se publica la necesidad de empleo, el puesto vacante y, la empresa considera cubrirla con el personal con el que ya cuenta.

- ▶ ¿Cómo?

Generalmente se hace pública la vacante y son los empleados quienes se presentan al nuevo puesto.

Para realizarlo, se puede optar por la **promoción interna** (movimiento vertical dentro de la organización) o por la **movilidad horizontal** (rotación a otros puestos).

En otras ocasiones no se recurre a la publicación de la vacante, sino que, basándose en evaluaciones del desempeño, en las capacidades y las habilidades de

las personas de la empresa, se decide directamente quién va a cubrir esa vacante o necesidad de empleo.

- ▶ El reclutamiento interno tiene **ventajas**, como:
 - Es un método de reclutamiento más rápido, ya que normalmente se conoce a los candidatos y no se presentan a las vacantes.
 - Es más económico para la empresa.
 - Puede servir como fuente de motivación para los empleados, que ven cómo la empresa cuenta con ellos en lugar de salir al exterior.
- ▶ También tiene **inconvenientes** que hay que valorar como:
 - Produce cambios en la organización que pueden perjudicar al área de la cual ha salido el candidato.
 - Nuevas posiciones requieren conocimientos y competencias nuevas, por lo que puede requerir un tiempo mayor de adaptación.

Reclutamiento externo: es el que se realiza hacia fuera de la empresa. Se buscan candidatos a cubrir la vacante externos.

- ▶ ¿Cómo?

Se publica la vacante en los portales de empleo que se consideren oportunos, los candidatos aplican a ella y comienza el proceso de filtro y criba curricular en base a los requisitos publicados.

- ▶ Esta fuente de reclutamiento externo también tiene sus **ventajas**:
 - Permite optar a gente nueva, con lo cual puede ser una fuente de atracción del talento que aporte «frescura» a la empresa.
 - Puede ser más exigente que el reclutamiento interno, con lo cual aporta una visión global del mercado en el que compite la empresa.
 - Puede requerir capacidades y competencias que encuentra en sus empleados, con lo cual reduce el tiempo de adaptación al nuevo puesto.

► Y sus **inconvenientes**, como:

- Es económicamente más costoso que el reclutamiento interno.
- También es más costoso en el tiempo, se tarda más en cubrir una vacante por este medio.
- Puede afectar a la política salarial de la empresa ya que puede darse una oferta y una demanda desequilibrada respecto a la que hay internamente.

Fuentes de reclutamiento:

► Dependiendo de:

- Las necesidades y características del puesto a cubrir.
- La localización de los candidatos.
- Las condiciones de la contratación.
- El periodo temporal en el que se quiere realizar la contratación.

► Las fuentes de reclutamiento pueden ser muy variadas, entre ellas las más utilizadas:

- Internet, a través de portales de empleo (InfoJobs, Infoempleo, Jobandtalent, etc.), redes sociales (LinkedIn, Yammer, grupos de Facebook, etc.), *software* propio de la empresa a la que realizar la candidatura (SuccessFactors, etc.)
- Servicios de empleo público (SEPE).
- Empresas de trabajo temporal (ETT).
- Consultoras de RR. HH.
- Prensa.
- Bolsas de trabajo (universidades, centros de formación, etc.).

Segunda etapa: selección

¿Cuántas entrevistas de selección tuviste que hacer? Si fueras el dueño de una empresa, ¿cómo podrías estar seguro de hacer una buena selección de personal?

La etapa de reclutamiento finaliza con la recepción y el estudio del conjunto de currículums que cumplen las características del puesto.

Y aquí comienza la segunda etapa del ciclo de vida del empleado: **la selección**.

La selección de personal es el conjunto de actividades a través de las cuales se decide quién de las personas reclutadas en el paso anterior cumple con las características, habilidades y competencias para desempeñar de manera satisfactoria el puesto de trabajo vacante.

A esta etapa de selección de personal dedicaremos el punto 1.3. «La selección de personal» de este tema.

Tercera etapa: inducción/integración

¿Cómo fue tu primera semana en el trabajo? Si fueras el dueño de una empresa, ¿qué imagen te gustaría que diera tu compañía?

Finalizado el proceso de selección y escogida la persona que va a ocupar el puesto, llega la etapa de integración, que es una de las más importantes del ciclo de vida del empleado.

La inducción o la bienvenida del nuevo empleado, del nuevo compañero, es un proceso que, de hacerse bien, puede lograr reducir el tiempo de adaptación al nuevo entorno hasta en la mitad de tiempo, además de fijar la retención de ese empleado o de cursar su rápida salida.

Este proceso tiene el principal **objetivo** de **adaptar al nuevo empleado** a la empresa, a su cultura, sus valores, sus políticas, sus formas de trabajo y su filosofía. Es una fase en la que se intenta conseguir que la nueva persona incorpore los valores, normas y políticas que la compañía estima como imprescindibles para el correcto desempeño de su actividad.

- ▶ El proceso de inducción tiene **ventajas** importantes, como:
 - Reducción de los tiempos de adaptación.
 - Favorece la constitución de una cultura común de trabajo.
 - Favorece el conocimiento de los objetivos de la compañía desde el primer momento.
 - Transmite una imagen positiva de la empresa.
 - Facilita la integración del nuevo trabajador con sus compañeros.

- ▶ Si el proceso de inducción no se realiza adecuadamente, o directamente no se realiza, puede causar numerosos **inconvenientes**, como:
 - Aumento de los tiempos de adaptación.
 - Reducción en la eficiencia del trabajador en su nuevo puesto.
 - Problemas o errores en los procedimientos de la compañía.
 - Mala imagen.

La integración conlleva el facilitar a la persona que llega nueva la información adecuada sobre cuál es el entorno en el que se mueve, quién es quién en la compañía y cuáles son los valores de los equipos de trabajo. Es ayudar a que la persona se sienta cómoda y en un ambiente amable.

Te puede interesar...

5 tendencias *onboarding* para facilitar la incorporación de nuevos empleados. Tecnologías e integración.

<https://www.observatoriorh.com/orh-posts/5-tendencias-on-boarding-para-facilitar-la-incorporacion-de-nuevos-empleados.html>

Los actores que actúan en el proceso de integración de las personas recién llegadas son:

- ▶ **El jefe o supervisor directo:** como orientador, será el principal actor que oriente a la persona hacia qué expectativas tienen de ella, qué se espera de su trabajo y qué objetivos quiere conseguir. Además de establecer un puente y una vía de comunicación con el resto del equipo.
- ▶ **Los compañeros:** facilitan la incorporación al puesto, apoyan a la nueva persona en sus funciones y le proporcionan una visión global de la compañía.
- ▶ **El departamento de RR. HH.:** Como medio de comunicación y contacto entre la nueva persona y el resto de la empresa. Como apoyo y guía para explicar a la persona dónde está, cuál es la historia y el contexto actual de la empresa y qué herramientas de trabajo se utilizan en la compañía.

Cuarta etapa: desarrollo y retención

¿Quieres crecer dentro de tu empresa? Si fueras el dueño de una empresa, ¿te preocuparías por el desarrollo profesional de tus empleados? ¿En qué notarías que necesitan desarrollo?

Esta cuarta etapa comienza cuando el empleado seleccionado **comienza a trabajar**.

Con los cambios constantes que estamos viviendo a nivel tecnológico, social, cultural, laboral, etc., surgen las necesidades de desarrollo y formación para adquirir nuevas competencias y habilidades.

El desarrollo profesional motiva a los empleados, mejora las cualidades a nivel laboral de cada individuo e incrementa la productividad, con lo que consigue que la empresa siga siendo competitiva.

Un correcto programa de desarrollo implica marcar a los empleados metas realistas, que sepan qué se espera de ellos en cada momento para poder cumplir las expectativas individuales de cada uno.

Apostar por su capacitación implica valorarle, formándole para asegurar su continuidad en la compañía.

Cuanto mejor formados y más motivados estén los empleados más productiva y eficiente será la empresa.

Por otro lado, no retener el talento humano de tu empresa, puede conllevar costes muy grandes a nivel económico y a nivel productivo. La retención es clave para el buen desempeño del trabajo.

Quinta etapa: desvinculación

La etapa final y última del ciclo de vida de un trabajador en una empresa es la desvinculación de esta.

Este fin puede deberse a diferentes razones, y cada una de ellas debe gestionarse desde RR. HH. de diferentes formas.

Ya sea por jubilación, por jubilación anticipada, por despido, porque surgió otra oportunidad laboral, por motivos personales, etc.

Desde RR. HH. esta etapa se ha de manejar con tacto, intentando que sea lo menos estresante posible.

De esta etapa son claves los siguientes aspectos:

- ▶ Identificar las causas de la desvinculación y explicarlas de manera clara.
- ▶ Fomentar la transición de tareas de una manera clara y coherente.
- ▶ Establecer un plan de comunicación para evitar rumores y un descenso del clima laboral.

1.3. La selección de personal

La selección de personal es uno de los procesos más importantes que debe realizar un profesional de RR. HH. Es el proceso mediante el cual se identifica —en base a los criterios marcados en el anterior proceso de reclutamiento— el **talento**, las **capacidades** y **competencias profesionales** de las personas.

Este proceso trata de encontrar a la persona idónea para el puesto de trabajo que se queremos cubrir y, para ello, es clave el haber realizado previamente un buen análisis de necesidades y de descripción de puesto de trabajo.

En este proceso de selección hay que tener en cuenta el embudo de selección o *inbound recruiting*, que es un método que combina:

Selección y reclutamiento + Técnicas de *marketing* digital

Tiene el **objetivo** de:

- ▶ Facilitar la búsqueda y atracción de talento para empresas.
- ▶ Facilitar las oportunidades profesionales para personas en búsqueda de empleo o de cambios.

Este proceso de embudo consta de varias fases:

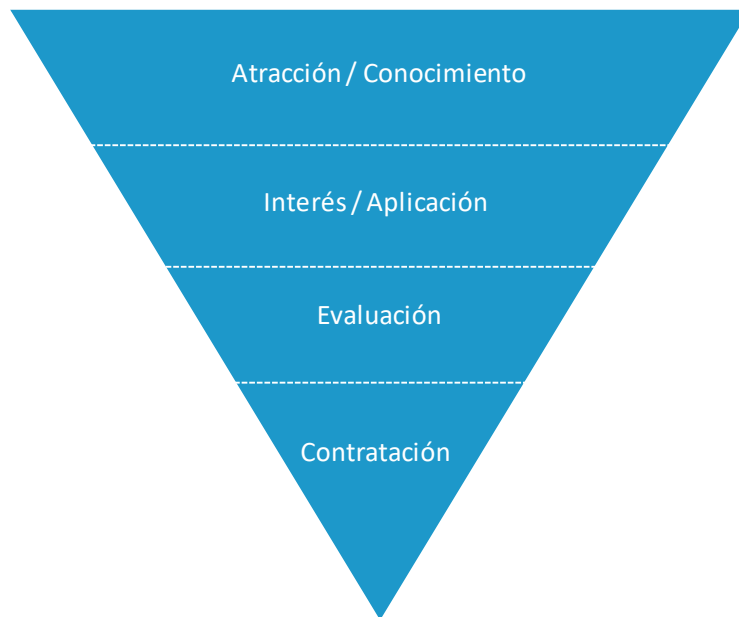


Figura 3. El embudo de reclutamiento y selección.

Atracción / Conocimiento

En esta etapa, la empresa expone su potencial. Da a conocer sus valores, su misión, su visión, sus logros y su filosofía, intentando demostrar los beneficios de trabajar en ella.

Interés / Aplicación

Una vez despertada la curiosidad del potencial candidato en la empresa, esta tiene que lograr que ese candidato aplique a sus ofertas de trabajo. ¿Cómo? Despertando el interés, creando ofertas atractivas, originales, utilizando términos de búsqueda y características similares a las que pueden tener los candidatos potenciales. (Es importante la optimización de las páginas web de empleo, los portales de inscripción, la adaptabilidad al móvil, etc. Cuanto más cómodo y rápido le resulte inscribirse a un candidato, más oportunidades de encontrar talento tiene la empresa).

Evaluación

Es el proceso de selección propiamente dicho. En cada fase se evalúan las características de cada candidato adaptadas al puesto vacante.

En este proceso es muy importante el *feedback* constante a los candidatos, para que continúen atraídos por la empresa a la que aplican e informados sobre su continuidad o no.

Contratación

Una vez producida la contratación es importante que todo lo transmitido al candidato continúe; es la manera de retener el talento en la compañía.

El *inbound recruiting* tiene la gran ventaja de que acorta los procesos de selección en mucho tiempo ya que está muy dirigido por las fases y lo que se busca en cada una de ellas.

1.4. ¿Cómo diseñar un proceso de selección?

Todo proceso de selección lleva consigo una **planificación** de fases previas que podemos resumir en cuatro pasos fundamentales, y que vamos a desarrollar en este apartado.

Preparación – Reclutamiento – Selección – Evaluación y toma de decisiones

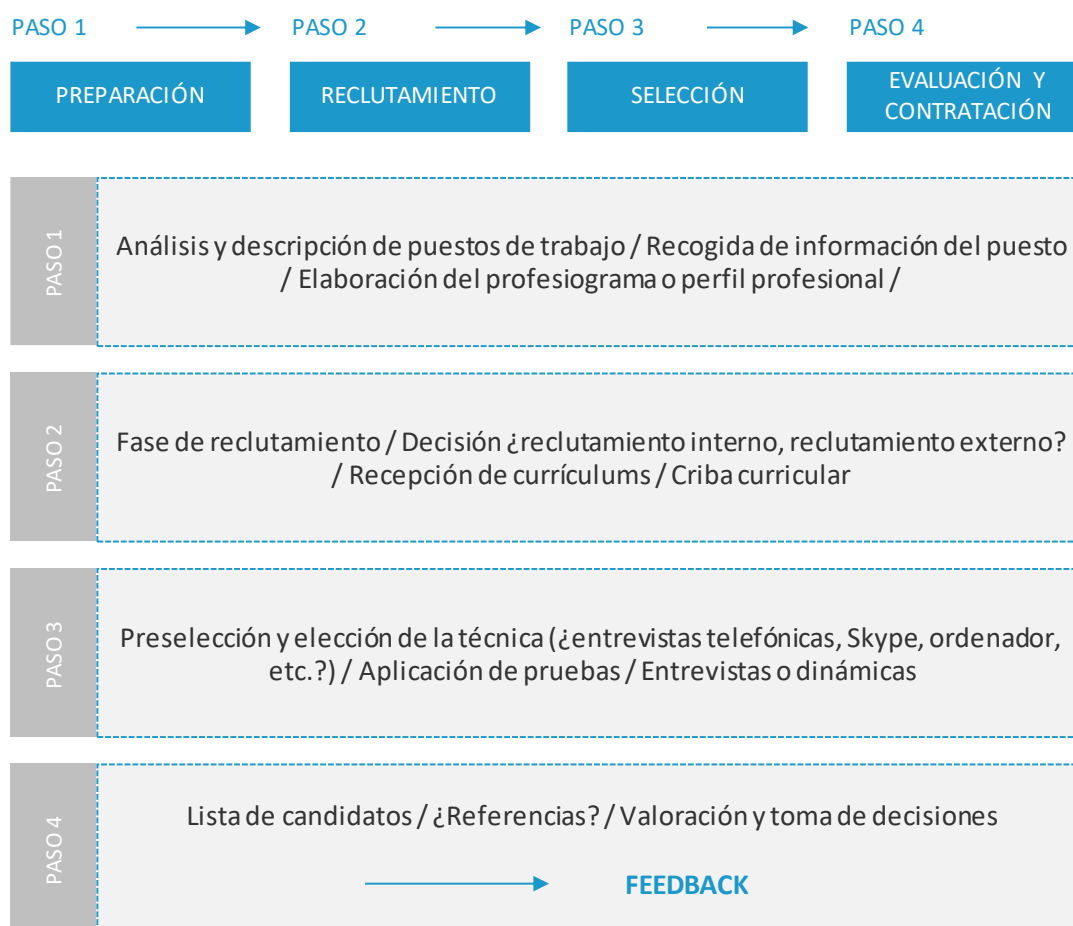


Figura 4. Proceso de selección.

Preparación

Todas las compañías realizan la fase previa de análisis y descripción de puestos de trabajo para detectar necesidades y saber realmente: ¿qué están buscando? y ¿dónde pueden encontrarlo?

Elaboraremos el «profesiograma», o perfil profesional que consiste en un documento que recoge las capacidades, aptitudes, criterios que debe cumplir un candidato para ser elegido.

Reclutamiento

Se toma la decisión en base a las necesidades detectadas y el análisis de puestos, sobre si elegiremos reclutamiento interno o externo y también si nuestro reclutamiento será activo o pasivo, en el sentido de si publicaremos una oferta y esperaremos a recibir candidaturas o si utilizaremos las nuevas tecnologías para encontrar candidatos potenciales y les invitaremos a participar en nuestro proceso. En esta fase recibiremos los perfiles entre los que tendremos que hacer una primera criba.

Preselección y elección de la técnica

Hecha una primera criba curricular, si tenemos varios perfiles interesantes, ¿cómo vamos reduciendo el número de candidaturas? Podemos utilizar varios **criterios**:

- ▶ En función de la eliminación de candidatos: eliminar candidatos en cada fase o eliminar candidatos al final del proceso.
- ▶ En función de los requisitos de los currículums se pueden cribar según:
 - Cumplen todos los requisitos.
 - Cumplen algunos requisitos.
 - No cumplen los requisitos.
- ▶ En función del tipo y nivel del puesto de trabajo (puestos de directivos, de mandos intermedios, de profesionales, etc.).
- ▶ Realizando entrevistas telefónicas: la entrevista telefónica es una primera entrevista que puede marcar el paso a la siguiente fase del proceso o la eliminación de él. Un reclutador puede realizar varias entrevistas a lo largo de una sola mañana, por lo que es una primera técnica rápida y eficaz.
- ▶ Realizando entrevistas grupales o dinámicas de grupo: técnicas como el *role playing* o la gamificación.
- ▶ Aplicando pruebas: dependiendo del tipo de trabajo se pueden aplicar pruebas aptitudinales, psicotécnicas, actitudinales, de nivel de idioma, de nivel de ofimática, de competencias, etc.

Sin embargo, la técnica principal de selección sigue siendo **la entrevista personal**.

La entrevista es el medio más comúnmente utilizado para rechazar o aprobar una candidatura.

¿Cuál es el **objetivo** principal de la entrevista de selección? Conocer a la persona que opta a esa vacante. Conseguir información relacionada con el puesto y dar a conocer la empresa.

¿Qué **características** mejoran una entrevista de trabajo?

- ▶ El entrevistador tiene que esforzarse en sacar del candidato las respuestas que nos interesan relacionadas con la vacante a cubrir.
- ▶ Debemos elegir la entrevista que mejor se adecúe a nuestras necesidades: grupales, individuales, dinámicas, en panel, etc.
- ▶ El tipo de preguntas que se hacen, dependiendo de la entrevista, pueden ser:
 - Si la entrevista es **dirigida**: el entrevistador se ajustará a ciertas preguntas que llevará preparadas de antemano y difícilmente se saldrá del guion establecido. Este tipo de entrevistas se adecúan a candidatos con un discurso excesivo, dispersos y que no están respondiendo a las preguntas.
 - Si la entrevista es **abierta o no dirigida**: el entrevistador irá preguntando conforme avance la entrevista. Lleva preguntas preparadas y relacionadas con el puesto, pero se ajustará a las respuestas del candidato. Este tipo de entrevistas son idóneas para conocer en profundidad al candidato. También tienen el inconveniente de que si el entrevistador no sabe cómo redireccionarla hacia las características del puesto puede caer en el error de alargarla y no obtener la información relevante.
 - Si la entrevista es **mixta**: el entrevistador logrará conocer al candidato y, además obtendrá importante información relacionada con las características del puesto vacante.

Para que el proceso de entrevista sea lo más completo posible, siempre que se pueda se deben seguir los siguientes **pasos**:

Recepción del candidato: el entrevistador debe ir a buscar al candidato personalmente, y hacer un esfuerzo en detectar su estado emocional. Es normal que el candidato esté nervioso y, para intentar sacar lo mejor de él, cuanto más se consiga tranquilizar y hacerle sentir cómodo mejor *feedback* recibiremos por su parte. Una vez conseguido un clima distendido en el que todas las partes puedan expresarse, la siguiente fase sería la presentación del candidato.

Contexto: hay que contextualizar la entrevista, con lo que la siguiente fase debería tratar sobre una presentación exhaustiva del puesto de trabajo. Preguntando sobre qué conocimientos tiene el candidato acerca del puesto, acerca de la empresa, expectativas, etc.

Recogida de información: para conseguir información del candidato, generalmente, lo más eficaz es dejar que exprese sus experiencias e ir preguntando en base al discurso que vamos oyendo. Tomar notas está bien, pero puede dar una impresión demasiado evaluativa de la situación. Esta es la fase idónea para realizar todas las preguntas coherentes con el puesto de trabajo.

Presentación de la empresa: dar a conocer la empresa y saber si el candidato se ajusta a las expectativas que tiene la empresa sobre la vacante a la que opta.

Cierre de la entrevista: Resolución de dudas y despedida cordial y cercana. Siempre es positivo dar *feedback*, tanto si en el proceso la persona ha resultado seleccionada como si no lo ha hecho.

Te puede interesar...

InfoJobs: ¿Cómo ven las empresas tu CV cuando te inscribes a una oferta? ¿Qué aspectos valoran?

<https://orientacion-laboral.infojobs.net/como-ven-empresas-cv>

Evaluación y contratación

Evaluación de los candidatos que han llegado a la última fase y contratación. El proceso por el cual se va a incorporar a la persona a la compañía

La selección de personal finaliza con un **buen proceso de incorporación y acogida** en la empresa, que facilite la integración de la nueva persona y su rápida adaptación.

1.5. Nuevas técnicas de selección

Gracias a la evolución tecnológica, los procesos de selección cada vez son más diferentes, más adaptados a las demandas de las compañías, más personalizables y también, más inesperados.

Algunos **ejemplos** de estas nuevas técnicas que utilizan cada vez más compañías son:

La gamificación: es el uso de juegos en un ambiente fuera del ámbito lúdico. En procesos de selección, puede utilizarse como técnica de selección para evaluar, por ejemplo, la capacidad de orientación a resultados, o la capacidad de resolución de problemas, o incluso el trabajo en equipo. ¿Cómo? Proponiendo la resolución de un juego en el que se pongan de manifiesto situaciones reales semejantes a las que deberán enfrentarse las personas en caso de ser seleccionadas. El comportamiento suele quedar registrado para su posterior análisis.

Sabías que...

Dos casos de éxito utilizando la gamificación:

Domino 's Pizza. Creó una *app* para reclutar cocineros con un juego sobre creación de pizzas. Ganaba quien era capaz de elaborar pizzas deliciosas en tiempo récord. Estas pizzas eran incluidas en el menú para el consumidor.

L'Oreal. Implementó el juego *reveal* para seleccionar y atraer a los mejores estudiantes. Utilizaron juegos de *marketing* y estrategia empresarial, para determinar en qué área de negocio encajaba más su perfil.

Las redes sociales: las redes sociales utilizadas para crear un amplio núcleo de contactos dirigidos al ámbito laboral cada vez son más y más eficaces. Redes como LinkedIn, eventos de *networking* y emprendimientos convocados a través de Internet, reclutamiento 2.0, etc.

La videollamada: entrevistas estés donde estés desde cualquier lugar, con casi la misma calidad que la entrevista presencial. Sin los inconvenientes del viaje.

Las videollamadas pregrabadas: cada vez en más lugares se utiliza esta técnica de entrevista que permite un análisis posterior más exhaustivo. El entrevistador graba las preguntas clave que quiere que le conteste el entrevistado. Ahorra mucho tiempo en entrevistas y, una vez recibidos los vídeos con las respuestas grabadas, se puede realizar una criba objetiva.

El *Big Data*: el análisis de grandes volúmenes de datos que cruzados pueden dar una información verídica y exacta de los candidatos. El cruce de esta gran cantidad de datos puede llevar a analizar diferentes aspectos que pueden ser claves en un proceso de selección.

Las entrevistas realizadas por un ordenador: se trata de entrevistas a través de plataformas con más de doscientas preguntas, que utilizan las respuestas de los candidatos para filtrar atendiendo al puesto de trabajo al que optan.

Te puede interesar...

Si tienes la oportunidad, te recomiendo que eches un vistazo a este interesante libro:
Collado, F. J. (2013). *Twitter y la búsqueda de empleo*. Madrid: Dykinson.
Disponible en la Biblioteca Virtual de UNIR.

Sabías que...

Un ejemplo práctico de una entrevista de selección ¡Prepara tu entrevista!

Preguntas relacionadas con la empresa

1. ¿Qué sabes de nosotros?
2. ¿De dónde has sacado la información? ¿Cómo conociste esta oferta?

Preguntas relacionadas con la formación/estudios

1. ¿Por qué elegiste tu carrera? ¿Qué asignatura te gustaba más? ¿Por qué?
2. ¿Por qué elegiste ese centro de formación? ¿Qué era lo que menos te gustaba?

Preguntas relacionadas con la experiencia profesional y competencias

1. Cuéntame tu experiencia profesional.
2. ¿Qué funciones tenías?
3. ¿Cómo marcabas objetivos? ¿Cómo priorizas tareas? ¿Cómo tomas decisiones?
4. ¿Qué te han aportado tus trabajos?
5. De todo lo que has hecho ¿Qué es lo que más te ha gustado?
6. ¿Por qué terminó tu último trabajo?
7. ¿Idiomas?
8. Ponme un ejemplo de...
9. Si has trabajado en equipo ¿Qué rol tenías dentro del equipo? ¿Qué rol te hubiera gustado tener?

Preguntas relacionadas con el futuro

1. ¿Cuáles son tus objetivos a corto, medio y largo plazo?
2. ¿Cumplimos tus expectativas?
3. ¿Qué puedes ofrecernos si resultas seleccionado?

Preguntas relacionadas con el puesto de trabajo:

1. ¿Qué sabes del puesto?
2. ¿Qué es lo que más te gusta del puesto?
3. ¿Qué 3 características crees que debería tener la persona que resulte seleccionada para cubrir este puesto?
4. ¿Qué 3 cosas no te gustan de este puesto? ¿Qué es lo más te costaría hacer de este puesto?
5. ¿Cómo sería tu jefe ideal para este puesto?

Para el cierre...

¿Tienes alguna duda?

Dirección Estratégica del Capital Humano

Material Complementario

La desvinculación en la empresa es parte del ciclo de vida del trabajador

La desvinculación puede producirse de varias maneras: Voluntariamente porque el trabajador decidió renunciar, porque fue despedido, etc. Es importante identificar estas pautas y evaluar cuál es el tipo de salida más conveniente tanto para la persona como para la empresa.

En todos los casos posibles de desvinculación, hay que establecer una serie de actividades de finalización. Cerrar el ciclo del empleado causando el menor impacto posible en su área, por lo que es tarea del departamento de RR. HH. en consenso con el propio empleado y su jefe superior, decidir qué tareas hay que realizar antes de su marcha.

Por otro lado, desde RR. HH. hay una serie de acciones que se deben realizar a la hora de desvincular a alguien de la compañía, como:

- Deshabilitar el acceso a documentación interna.
- Acordar qué se va a hacer con los elementos del trabajo (ordenador, teléfono móvil, etc.).
- Desvincular legalmente y rescindir el contrato de trabajo.
- Uno de los temas más importantes, tener con el empleado una entrevista de desvinculación apropiada. La entrevista de desvinculación es muy importante para la empresa, ya que ayuda a identificar posibles mejoras a futuro.

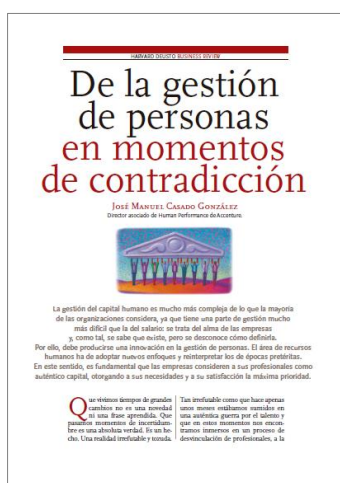
La desvinculación en la empresa

Casado, J. M. (2004). *De la gestión de personas en momentos de contradicción*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Disponible en la Biblioteca Virtual de UNIR.

Para ampliar información sobre este tema, te recomiendo que leas las páginas 3-13 del manual que te proponemos. Es interesante porque habla de temas que no solemos ver normativamente, como los motivos por los que las personas abandonan las empresas.

Además, aporta una visión más extensa y diferente del ciclo de vida del trabajador en la empresa.



La entrevista de desvinculación

Martín, A. (2006). La entrevista de desvinculación. *Capital Humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 196, 42-46.

Interesante artículo que te ayudará a profundizar en la entrevista de desvinculación y en cómo hacer que sea una entrevista efectiva.

¿Cómo abordar una entrevista de despido laboral?

El siguiente documento, que podrás descargar en la página web de Antonio Valls que encontrarás a continuación, aborda la entrevista de despido laboral.

Accede al artículo a través del aula virtual o desde la siguiente dirección web:

<http://www.antoniovalls.com/cat/cataleg/articles/>

Dirección Estratégica del Capital Humano

Las claves del proceso de selección y la marca del empleado

Índice

Ideas clave	3
2.1. Introducción y objetivos	3
2.2. <i>Employer branding</i> . Marca del empleador	4
2.3. Superar con éxito el proceso de selección	8
2.4. <i>Employee experience</i>	12
2.5. Conocerse	15
2.6. La autoestima como clave y valor	19

2.1. Introducción y objetivos

En el mundo globalizado y digitalizado en el que vivimos, la búsqueda de empleo es un proceso cada vez más digital y menos personalizado. En este tema, vamos a tratar de comprender las **nuevas tendencias en RR. HH.** sobre procesos de selección y, desde el punto de vista del candidato, abordaremos cómo ser capaz de diferenciarse en este entorno, utilizando para ello las herramientas digitales disponibles.

En un primer momento, trataremos sobre el proceso de ***employer branding*** o marca del empleador, para identificar los nuevos modelos de gestión de la marca y de intento de retención del talento que están aplicando cada vez más empresas.

El siguiente apartado trata sobre la visión desde el **prisma del candidato** de un proceso de selección y qué opciones actuales se pueden utilizar para destacar en el reclutamiento, diferenciarse de los demás y encontrar un trabajo acorde a las necesidades del candidato y de la empresa. Veremos cómo crear CV con impacto y los objetivos de las entrevistas de selección y los reclutadores.

A continuación, hacemos referencia al ***employee experience***, una nueva estrategia de las compañías más preocupadas por sus empleados: por intentar conseguir más motivación y más bienestar para ellos.

Los siguientes apartados versan sobre el **autoconocimiento**, concepto clave para todos los procesos anteriores. Veremos qué técnicas podemos aplicar para conocernos mejor, la importancia de conocerse y conocer las fortalezas y debilidades de cada uno, la importancia de la autoestima y cómo conseguir una autoestima adecuada.

Los **objetivos** que se pretenden conseguir son:

- ▶ Conocer las nuevas tendencias y qué se está haciendo en los departamentos de RR. HH. actuales, como *employer branding* o *employee experience*.
- ▶ Saber elaborar y gestionar estas nuevas estrategias y ayudar a implementarlas en la empresa.
- ▶ Ser capaces de valorar y conseguir crear una autoestima estable, sana y positiva, así como ver qué importancia tiene esta en todos los procesos de RR. HH. y de las organizaciones.

2.2. *Employer branding*. Marca del empleador

Antes de comenzar a explicar el *employer branding*, hazte las siguientes preguntas. Si fueras el director o la directora una empresa, ¿qué harías para atraer el talento hacia ella? ¿Te preocuparías por la «fama» de tu empresa? Si estás buscando trabajo, ¿te interesan los valores de las empresas a las que aplicas? ¿Sueles buscar opiniones acerca de trabajar en ellas en Internet?

¿Qué es el *employer branding*?

La idea del *employer branding* lleva existiendo desde los años 60, aunque es a partir del desarrollo tecnológico y el *boom* de Internet cuando se ha empezado a dar más importancia en las empresas.

El *employer branding* es la marca, la fama de una empresa como empleadora. Es decir, la **imagen** que tiene una compañía hacia sus clientes y hacia sus empleados y, consecuentemente, es la visión que perciben sus potenciales candidatos.

La importancia del *employer branding*

Hoy en día, cuando compras algún artículo por Internet, entras en una tienda *online* y adquieres una prenda de ropa, buscas un regalo o una idea para alguien, eliges qué libro será más adecuado para tus necesidades, preparas un viaje y eliges hotel, restaurante, etc., ¿compruebas las opiniones que anteriores clientes han reseñado? ¿Haces lo mismo cuando optas a un puesto de trabajo en una empresa?

Muchas personas crean una opinión previa sobre la empresa en la que quieren entrar a trabajar leyendo estas reseñas. Toda la información está al alcance en Internet, y las personas somos especialmente críticas cuando se trata de hacer valoraciones.

Internet y las redes sociales son las herramientas claves que la empresa tiene que manejar para conseguir un buen posicionamiento, para ser competitivas y lograr atraer el talento que requieren.

Todas las empresas tienen este *employer branding*, incluso aquellas que no hayan hecho nada de puertas hacia fuera, todas tienen una «fama» que les precede, ya sea por el boca a boca, por Internet o por los medios de comunicación.

Si la intención de la empresa es **crear una buena estrategia de *employer branding***, generalmente tiene que seguir cuatro ideas y centrarse en dos direcciones:

Ideas para crear una buena estrategia de <i>employer branding</i>	
1	Ser atractiva
2	Ser transparente
3	Utilizar las herramientas digitales disponibles para mejorar su marca
4	Fidelizar a sus empleados

Figura 1. Ideas para crear una buena estrategia de *employer branding*.

Ideas:

- ▶ Ser atractiva: ¿qué buscan las personas para querer trabajar en una empresa? Las respuestas a esta pregunta deben mediatizar esta estrategia de *employer branding*.
- ▶ Ser transparente: si una empresa dice tener unos valores de trabajo, una manera de tratar a sus empleados que no se corresponde con la realidad, el *employer branding* jugará en su contra.
- ▶ Utilizar las herramientas digitales disponibles para mejorar su marca: los responsables en la empresa deben aprender a utilizar las redes sociales, a comunicarse en el mismo lenguaje que utilizan sus empleados y clientes, atreverse a preguntar y tomar acciones respecto a esas respuestas.
- ▶ Fidelizar a sus empleados: ya que son los mejores embajadores de la marca de la empresa.

Direcciones

Externa: la estrategia de *employer branding* ha de dirigirse externamente hacia conseguir atraer el mejor talento del mercado. Ha de intentar que sus valores, sus objetivos, sus formas de trabajo sean atractivas, únicas y diferenciales de las demás.

Interna: esta estrategia tiene que empoderar a sus empleados como embajadores de la marca empresarial. Nadie mejor que ellos para contar su día a día, su experiencia y su motivación.

Ejemplos claros que todos conocemos de empresas que han trabajado, y cuidado su estrategia de *employer branding* son: Google o Netflix. Han conseguido que la meta de muchas personas sea trabajar en ellas y, además, que sus empleados estén satisfechos y divulguen los beneficios de su día a día en empresas como estas.

Te puede interesar...

¿Cómo surgió el término *employer brandig*? Nace en los años 60 en EE. UU. A raíz de un estudio realizado por un hospital que demostraba que la reputación de un centro como lugar para trabajar tenía una relación directa con la retención del mejor personal.

<http://queaprendemoshoy.com/que-es-employer-branding-y-para-que-se-utiliza/>

Estrategia básica de *employer branding*

Para crear una estrategia básica de *employer branding* en la empresa, hay que realizar varias cuestiones previas y seguir los siguientes pasos:

1. ¿Qué imagen tienen de mi empresa?
2. ¿Qué está demandando el mercado?
3. ¿Cuál es mi público o mi *target*?
4. Analizada la situación actual, ¿qué imagen deseo que tenga mi empresa?
5. Realizar la propia Propuesta de Valor hacia el Empleado (PVE), concepto de *marketing* que quiere responder a la pregunta de: ¿por qué mi empresa y no otra de la competencia?
6. Utilizar bien los canales de comunicación actuales. Crear un plan de comunicación interna y externa.
7. Realizar sesiones de *networking*, eventos, actividades de mejora del bienestar.
8. Evaluar y poner en marcha planes de acción.

Te puede interesar...

¿Cómo son las tendencias actuales del *employer brandig*?



Puedes visualizar el vídeo en la siguiente dirección web:

https://www.youtube.com/watch?time_continue=1&v=xxZp33UJg4w

Actores involucrados en la estrategia de *employer branding*

¿Qué actores están involucrados en la elaboración de la estrategia de *employer branding*?

Principalmente dos:

- ▶ El departamento de RR. HH.: Relacionado con toda la gestión de personal, selección, atracción, gestión del talento y creación de una nueva cultura de conocimiento.
- ▶ El departamento de comunicación y *marketing*: para la creación del plan, tanto de la comunicación a nivel externo como interno. Gestión de eventos y acciones de *networking* y atracción.

2.3. Superar con éxito el proceso de selección

El proceso de selección: ese proceso por el que todos pasamos, hemos pasado, o tendremos que pasar alguna vez. A la mayoría de las personas les asusta tener que enfrentarse a un proceso de selección. Es un momento de evaluación, de sentirse juzgado y de pensar en medir todas las frases que decimos.

Veremos en este apartado los **objetivos** de la entrevista de selección, así como *tips* que podemos aplicar en este mismo tipo de entrevista.

¿Cuáles son los **objetivos** de la entrevista de selección?

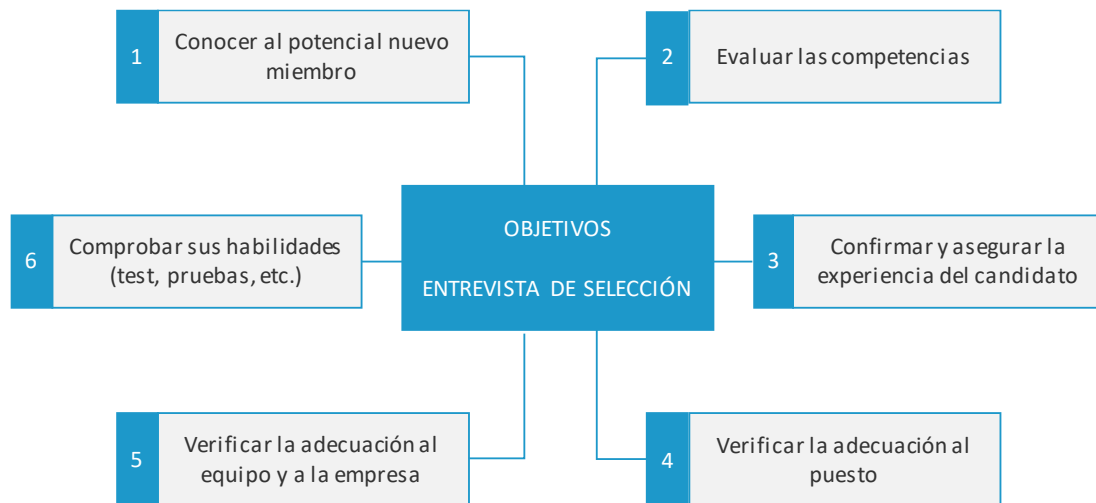


Figura 2. Objetivos entrevista de selección.

1. **Conocer al potencial nuevo miembro:** el objetivo fundamental de la entrevista personal es conocer a la persona con la que es posible que se trabaje en un futuro. Es importante saber cómo se expresa, tanto verbal como no verbalmente, cómo construye el mensaje que quiere transmitir y si consigue transmitirlo.
2. **Evaluar las competencias:** muy relacionado con el punto anterior. Otro objetivo de la entrevista es evaluar en qué grado la persona cumple las competencias que dice tener, y esto se puede hacer con preguntas que directamente evalúen las mismas. Por ejemplo, queremos evaluar la competencia «resolución de problemas», podemos preguntar «cuéntame un problema que te haya surgido y qué has hecho para solucionarlo» o, para evaluar la competencia «trabajo en equipo» podemos preguntar «dentro de un equipo, ¿qué rol te gusta más? ¿qué rol no te gusta?».
3. **Confirmar y asegurar la experiencia del candidato:** muchas veces, en el CV se añaden o se quitan experiencias que se considera que no tienen valor para el puesto ofertado y, en muchas ocasiones, es cierto, hay que adaptar el cv a la

oferta vacante. Pero, en el momento de la entrevista, es recomendable comentar otro tipo de experiencias que visibilizan las capacidades y habilidades que se tienen más allá de las funciones a las que aplicamos.

4. **Verificar la adecuación al puesto:** previamente a la entrevista de selección, la persona encargada del proceso debe realizar un análisis del puesto de trabajo para ir confirmando las características de adecuación de las personas al mismo. Un *check list* con características puede ayudar a esta tarea.
5. **Verificar la adecuación al equipo y a la empresa:** en la empresa, las personas son partes de un puzzle y todas las piezas tienen que tener su encaje, por lo que la entrevista sirve para ver el encaje de cada persona en el puzzle de su equipo, de su área y de la compañía en general.
6. **Comprobar sus habilidades:** mediante test, pruebas de nivel de conocimientos, se pueden evaluar de manera objetiva las habilidades que necesitamos en el puesto de trabajo vacante.

¿Cuáles son los **tips principales** para realizar un proceso de selección y salir exitosamente de él?

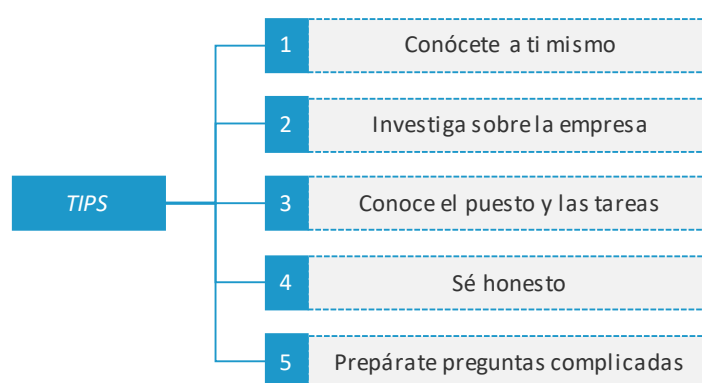


Figura 3. *Tips* entrevista de selección.

1. **Conócese a ti mismo:** aunque para esto dedicaremos un apartado de este tema, lo mencionaremos aquí brevemente. Conocerse a uno mismo y hacer un ejercicio

previo de introspección es algo fundamental para superar con éxito una entrevista de selección. Conocer tus puntos fuertes, débiles y mostrarlos honestamente con acciones dirigidas a cada uno de ellos da impresión de sinceridad y confiabilidad. Además, conocer cada punto del cv es clave, ya que la mayor parte de la entrevista versará sobre las experiencias que se han leído en él.

2. Investiga la

empresa: ¿qué
hace la
empresa? ¿Qué
valores tiene?

Te puede interesar...

La pregunta más difícil jamás hecha en una entrevista de trabajo:
<http://www.elcomercio.es/sociedad/201605/19/pregunta-dificil-formulada-entrevista-20160519102848.html>

¿Por qué quieres trabajar en ella? Toda esta información se puede encontrar hoy en día en Internet. Demuestra interés y capacidad de investigación.

3. **Conoce el puesto y las tareas:** ¿a qué trabajo aplicas? ¿Qué vas a hacer? Es fundamental conocer el puesto. Si no está muy bien especificado en la oferta hay que preguntarlo. Quizá no es el puesto que pensábamos.

4. **Sé honesto:** la entrevista es para conocer la adecuación de la persona al puesto y viceversa; el no ser sincero se notará en el trabajo.

5. **Prepárate las preguntas complicadas:** preparar preguntas que no te esperas también ayudarán a conocerse mejor a uno mismo. Preguntas situacionales como ¿qué harías en esta situación? ¿Cómo resolverías este problema?

+ 2 extras:

6. **Cuida tu imagen en las redes sociales:** es inevitable no tener redes sociales en el mundo hiperconectado actual. Las redes hay que utilizarlas inteligentemente. Los reclutadores hoy en día buscan información en las redes sociales sobre las personas a contratar y, aunque no es un factor determinante, sí puede condicionar su elección.

7. **Crea un cv digital o un** videocurrículum: crea tu propia marca *online*. Crea la diferencia con un añadido, como puede ser un videocurrículum.

Sabías que...

Según las últimas estadísticas... un aspirante tiene un 46 % más de probabilidad de ser reclutado en una empresa si cuenta con un videocurrículum:

<http://www.elmundo.es/economia/2016/05/25/57456a1e22601d224d8b4598.html>

Te recomiendo que veas la *openclass* *Cómo encontrar trabajo con tu marca personal* sobre reclutamiento y búsqueda de trabajo en base a la marca personal de cada uno.



Accede a la *Openclass* a través del aula virtual o desde la siguiente dirección web:

<https://www.youtube.com/watch?v=GraO1MGgV-c>

2.4. *Employee experience*



Qué es el *employee experience* y por qué es el futuro de RR. HH.? Es un concepto muy parecido al de *customer experience*, experiencia de cliente. Si a las empresas les preocupa fidelizar a sus consumidores, ¿por qué no a sus empleados?

Si fueras el director o directora de una empresa, ¿pensarías en la trayectoria de tus empleados?

Como su nombre indica, *employee experience* es la experiencia del empleado.

Y es el conjunto de factores que afectan al empleado en su vida en la empresa. Desde el trato recibido por compañeros, jefes, el ambiente de trabajo, las herramientas digitales con las que desempeñar sus actividades, la formación recibida, etc.

Estos elementos influyen en su **actitud y comportamiento hacia la empresa**. Básicamente es: ¿qué percibe el empleado de su empresa durante el tiempo que está en ella?

El mundo digital ha cambiado la forma de relacionarse y, sobre todo, la forma de trabajar y comunicarse entre los diferentes departamentos de la empresa.

En los departamentos de RR. HH. ha influido en: la forma de trabajar, de seleccionar, de atraer y retener talento, de comunicarse con los trabajadores. Y, esta nueva forma de trabajar ha desarrollado la estrategia de *employee experience*.

Cada vez más empresas intentan implantar una buena política de *employee experience* centrándose más en la experiencia de la gente y menos en los procesos y los procedimientos de las empresas.

¿Qué **ventajas** aporta esta política?

- ▶ Aumenta la motivación de los empleados.
- ▶ Aumenta el vínculo entre empleado y empresa.
- ▶ Aumenta el *employer branding* de la empresa.
- ▶ Empleados más motivados son empleados más productivos y creativos.
- ▶ Mejora la comunicación entre los empleados de la empresa, hacia dentro y hacia fuera.

¿Qué **componentes** tiene la estrategia de *employee experience*?



Figura 4. Componentes de la estrategia *employee experience*.

Esfera social/cultural: se trata de la cultura de la empresa. La cultura entendida como los valores de la compañía, la misión y la visión estratégica, así como la forma de gestión de los directivos, los salarios, los beneficios sociales si los hay, etc.

Esta cultura empresarial puede motivar o desmotivar a los empleados y, también puede aumentar o reducir su sentido de pertenencia y ganas de continuar aportando a la compañía.

Esfera física: esta esfera se refiere a la ergonomía de los espacios de trabajo. La configuración de estos influye de manera directa en el bienestar de los empleados.

Esfera laboral: referida a las herramientas que permiten realizar el trabajo de manera más cómoda y fácil ¿Qué herramientas nos ayudan a ser más productivos? Esta esfera laboral de *employee experience* está relacionada con *apps*, ordenadores portátiles de trabajo, móviles, etc.

¿Cómo se crea una estrategia de *employee experience* en una empresa?

Crear una política de *employee experience* es crear experiencias positivas y buenas para los empleados, por lo que uno de los factores principales que han de mover esta política es la **empatía** humana.

A continuación, vamos a diferenciar diferentes pasos o fases en la estrategia de *employee experience*.

PASO 1 → PASO 2 → PASO 3 → PASO 4

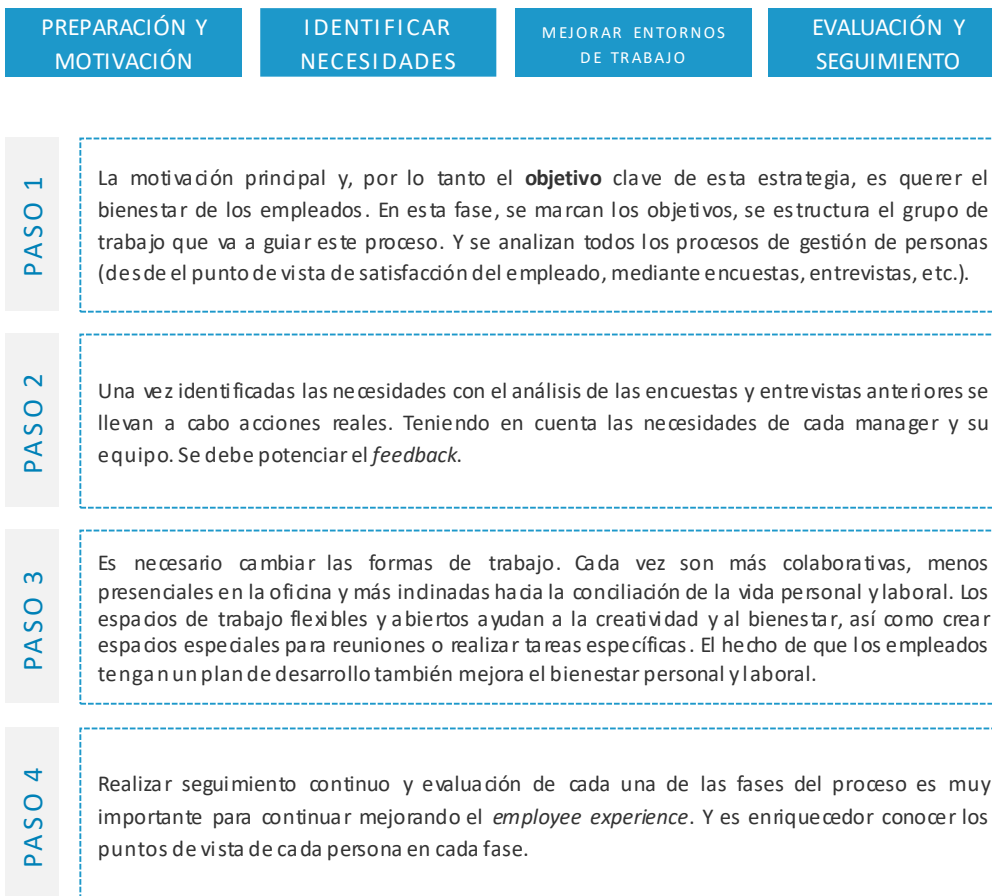


Figura 5. Pasos employee experience.

2.5. Conocerse

EN todos los procesos que estamos viendo a lo largo de estos dos primeros temas, el «conocerse a sí mismo» es un aspecto fundamental para superar con éxito la selección, para desarrollar una estrategia de *employer branding*, para desarrollar una propia marca personal y para mejorar en la vida profesional y personal.

Autoconcepto: ¿qué entendemos por autoconcepto?

El autoconcepto es el conjunto de características (físicas, intelectuales, afectivas, sociales, etc.) que conforman la imagen que un sujeto tiene de sí mismo.

¿Qué pasa si tenemos un autoconcepto negativo? Influirá en nuestras competencias como un impedimento para desarrollarnos. Al contrario que si tenemos un autoconcepto positivo y acorde a nuestra persona.

¿Qué **características** principales tiene el autoconcepto?

1. Se mantiene a lo largo del tiempo: es posible analizar pautas, comportamientos y características que definen a cada persona y que tienden a encontrarse siempre ahí.
2. Puede variar: no es contrapuesto al punto 1. Ya que, aunque las características intrínsecas de las personas se mantengan, el autoconcepto se ve muy influenciado por las experiencias vividas y los pensamientos.

¿Qué elementos forman o influyen en el autoconcepto?

Generalmente, se asocia a:

1. El comportamiento, con las demás personas y con uno mismo.
2. El nivel escolar o intelectual.
3. El aspecto físico.

¿Es lo mismo autoconcepto que autoestima?

No. Aunque se parecen, son conceptos diferentes.

El **autoconcepto** es la manera de describirnos a nosotros mismos, los datos objetivos que vemos de nosotros mismos. Es la suma de las cualidades personales que creemos que tenemos (es un componente cognitivo).

La **autoestima** es la manera que tenemos de valorarnos, es decir, de evaluarnos. Es la manera que tenemos de valorar de manera positiva, negativa o neutra esos datos de autoconcepto que tenemos de nosotros. La autoestima está relacionada con cuánto nos aceptamos (es un componente emocional).

Por ejemplo, el autoconcepto sería pensar en «se me da bien jugar al baloncesto» y, la autoestima sería «soy buena jugando al baloncesto y esto es bueno».

Autoestima: ¿qué entendemos por autoestima?

Son incontables las definiciones que podemos encontrar de autoestima, aunque todas giran en torno a una misma idea: es la **valoración** que cada uno de los seres humanos tenemos sobre nosotros mismos. Cómo nos vemos y si nos gusta, o no, lo que vemos.

Autoestima = estima de uno mismo

La autoestima consta de **tres componentes**:

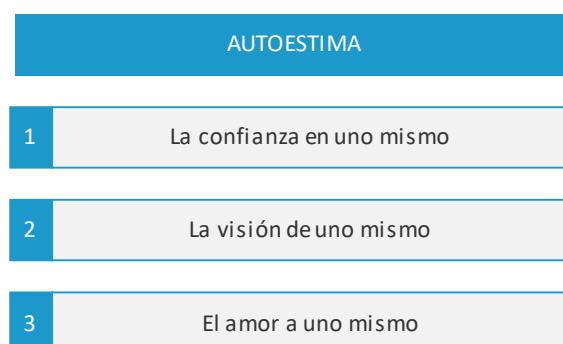


Figura 6. Componentes autoestima.

Una **buena combinación** de estos tres elementos nos permitirá obtener una autoestima óptima.

Autoconocimiento y autoestima

El autoconocimiento es la base de la autoestima. Tenemos que tomar conciencia de nuestras capacidades pero también de los límites, en relación con nosotros mismos y con los demás.

La herramienta conocida como «ventana de Johari» es un instrumento de autoconocimiento muy útil para trabajar la autoestima.

	Conozco	Desconozco
Lo que los demás conocen	Parte libre	Parte ciega
Lo que los demás desconocen	Parte oculta	Parte desconocida

Tabla 1. Ventana de Johari

Es un sistema que ayuda a ver cómo se procesa la información y cómo varía la percepción que tenemos de nosotros mismos y de los demás.

Cuadrantes:

- ▶ Parte libre: es la parte que exponemos a los demás. La parte que mostramos públicamente.
- ▶ Parte ciega: es lo que los demás perciben de nosotros que nosotros no vemos. Es aquello que comunicamos sin darnos cuenta de que lo estamos haciendo.
- ▶ Parte oculta: es la parte privada que no mostramos a los demás. Es la parte que ocultamos por miedo e inseguridad, miedo a la incomprensión o a la falta de apoyo.
- ▶ Parte desconocida: es la parte que ni nosotros ni los demás hemos descubierto todavía.

Pide *feedback* si quieres conocerte mejor a ti mismo/a. En la ventana de Johari se considera que todo aquello que hace aumentar el área libre (dominio público) mejora la autoestima.

Para ello:

- ▶ Debemos transformar el contenido del área ciega en área libre. Escuchando la opinión de los demás, tanto positiva como negativa.
- ▶ Hemos de transformar el área oculta en área libre. Expresar nuestros pensamientos y emociones.
- ▶ Debemos transformar el área desconocida en área libre (dominio público). Necesitamos vivir experiencias nuevas, asumir retos.

2.6. La autoestima como clave y valor

La autoestima pertenece al mundo de los sentimientos y de las emociones. En este apartado vamos a hablar de lo que significa tener una autoestima positiva, y también del desarrollo del término **VALOR** en referencia a ella.

Tener autoestima (positiva) significa:

- ▶ Quererse.
- ▶ Cómo uno se ve un individuo.
- ▶ Aceptarse.
- ▶ Valorarse uno mismo.
- ▶ Hacerse respetar.
- ▶ Hacer buenas elecciones.
- ▶ Superarse.
- ▶ Perdonarse.
- ▶ Crecer.
- ▶ Reconocer la propia capacidad.

Jorge Bucay (Argentina, 1949), psicoterapeuta, lleva años investigando el comportamiento y el razonamiento del ser humano. Le debemos el desarrollo del término **VALOR** en referencia a la autoestima.

Autoestima como VALOR (cinco letras que definen características de una buena y sana autoestima)

V. Verdadero: ser personas verdaderas, auténticas. Autoaceptación por ser quien eres.

A. Autonomía: capaces de vivir de acuerdo con sus propias normas y valores.

L. Límites: respetar los límites propios y de los demás.

O. Orgullo: conforme y de acuerdo con quién se es. Orgullo de la persona que se es.

R. Que reciben: recibir y aceptar lo que se nos da.

Dirección Estratégica del Capital Humano

Material Complementario

¿Cómo crear un CV diferente?

¿Cómo podemos crear un CV diferente?

El paso previo a realizar el proceso de selección es preparar el CV. Nuestra carta de presentación, la primera impresión que puede determinar un «continúas en el proceso» o un «descartado».

Si fueras un técnico de selección de personal, con cinco procesos de selección al día, ¿qué te gustaría ver en un CV? ¿Qué es lo primero en lo que te fijarías? Si para un proceso necesitas un perfil muy específico, ¿en qué te basarías para cribar entre diferentes CV?

Dependiendo de la respuesta que hayas pensado, así es como tienes que realizar tu CV.

Aspectos clave de un CV diferente:

- La fotografía: existen numerosos debates sobre la inclusión o no de una fotografía en el CV. Esto es a elección de cada persona. No debería marcar ningún tipo de diferencia el hecho de poner o no la fotografía. Es más, hoy en día se aboga por los «CV ciegos» para evitar cualquier tipo de discriminación por la imagen.
- Una breve descripción de uno mismo: ¿cuál es tu objetivo? ¿Qué te mueve en la vida? ¿En qué eres experto/a? Contesta a estas preguntas en dos frases como máximo.
- Formación académica: la relevante. No el certificado de primaria de 1989.
- Experiencia profesional: indicando qué cargo ocupaste. En qué empresa. Cuánto tiempo estuviste en el cargo y, como mucho, tres funciones que desempeñabas ocupando ese cargo.

- Otros datos: idiomas/desempeño con herramientas digitales y colaborativas, etc.

Clave: crea diferentes CV, dependiendo de la oferta a la que quieras aplicar. Si la oferta pide como requisito principal experiencia en el uso de SharePoint y tú has trabajado con SharePoint, indícalo en alguna de las funciones que has desempeñado.

Tendencias en selección: respecto a la elaboración de CV existen multitud de aplicaciones para crear diferentes modelos de CV, como CVMaker, MakeUseOf, VisualCV, etc.

Infografías: un CV creado en una infografía de una página puede quedar muy original y claro. Además, ahorras tiempo de trabajo al seleccionador.

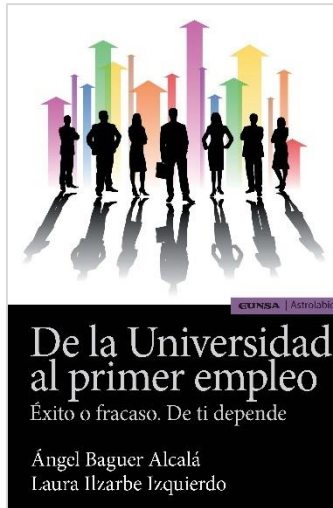
Videocurrículum: un vídeo acompañando a tu CV escrito, contando cómo eres, tus características, aplicado siempre al puesto al que optas.

Crea un CV que marque la diferencia

Baguer Alcalá, A e Izquierdo Izarbe, L. (2017). *De la Universidad al primer empleo: éxito o fracaso: de ti depende*. Navarra: EUNSA.

Disponible en la Biblioteca Virtual de UNIR.

Para ampliar información sobre este tema, te recomendamos que leas el capítulo 6 «El currículum» (pp. 85-98) de este manual que encontrarás en la Biblioteca Virtual de UNIR. Este capítulo te ayudará a crear un currículum actual, fácil y comprensible.



5 herramientas *online* para hacer un currículum gratis

5 interesantes y novedosas herramientas digitales del s. XXI que te ayudarán a crear tu carta de presentación.

40deFiebre

Accede al documento a través del aula virtual o desde la siguiente dirección web:

<https://www.40defiebre.com/herramientas-online-curriculum/>

Ejemplo de videocurrículum

En el siguiente enlace podrás ver un ejemplo ingeniosos y creativos de videocurrículum, que seguro te ayudará a tomar ideas.



Accede al vídeo a través del aula virtual o desde la siguiente dirección web:

<https://www.youtube.com/watch?v=iqpb4u8TcUQ>

Dirección Estratégica del Capital Humano

La gestión del talento (I): desarrollo, evaluación del talento y retención

Índice

Ideas clave	3
3.1. Introducción y objetivos	3
3.2. Evaluación del desempeño	4
3.3. ¿Qué, cómo y cuándo evaluar?	8
3.4. Los actores: ¿quiénes participan en el proceso de evaluación del desempeño?	15
3.5. La valoración del proceso	15
3.6. La entrevista de desempeño	17
3.7. La evaluación del potencial y la matriz 3x3	20
3.8. La evaluación del desempeño y otros procesos de RR. HH.	25
3.9. Las universidades corporativas	26
3.10. Referencias bibliográficas	27

3.1. Introducción y objetivos

El desafío actual al que tienen que enfrentarse los departamentos de RR. HH. y/o gestión del talento de las empresas es lograr identificar y mantener el talento de sus empleados.

¿Cómo están actuando las principales compañías? Estableciendo **planes de desarrollo, potenciando el desempeño** y el **rendimiento** de todos los miembros de la organización. En resumen, las empresas tienen que ser capaces de cumplir con las expectativas de rendimiento que les demanda el mercado y las empresas competidoras.

La **evaluación del desempeño** constituye una función estratégica básica de la organización, influye sobre los ascensos, promociones, demociones, despidos, contrataciones, cambios organizativos, traslados, etc. Y además se relaciona con otras áreas estratégicas como formación y desarrollo, reclutamiento y selección, retribución y beneficios.

El hecho de invertir en estas áreas hace que se haga viable el crecimiento de la empresa y su camino al éxito. Grandes empresas como General Electric, por ejemplo, dedicaban el 60 % de su tiempo al desarrollo del equipo.

¿Qué cambios se van a producir en nuestra empresa durante los próximos años?
¿Cómo vamos a cubrir los puestos de las personas que se jubilan? ¿Cómo vamos a cubrir y adaptar nuestra empresa a los nuevos puestos que demande el mercado?

Si fuerais los propietarios de una empresa, ¿querríais evaluar el trabajo de vuestros empleados? Si la respuesta es sí, ¿por qué? ¿Qué evaluaríais? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Qué beneficios o ventajas obtendríais? ¿Qué inconvenientes?

Las respuestas a estas preguntas las iremos desarrollando a lo largo de este tema, en el que además de lo anterior, los **objetivos de aprendizaje** que se pretenden conseguir son:

- ▶ Saber realizar un adecuado proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores.
- ▶ Conocer las nuevas tendencias y qué se está haciendo en los departamentos de RR. HH. actuales.
- ▶ Ser capaces de tomar decisiones objetivas basadas en datos y herramientas.
- ▶ Saber valorar el establecimiento de unos buenos objetivos y las acciones para alcanzarlos.
- ▶ Aprender a identificar el talento en la empresa y actuar conforme a él.

3.2. Evaluación del desempeño

Antes de comenzar a explicar el tema, hazte las siguientes preguntas: si fueras el director o la directora una empresa, ¿evaluarías el desempeño de tus trabajadores? ¿Por qué? ¿Qué evaluarías? ¿Te preocuparías por «recompensar» un buen desempeño y «mejorar» un mal desempeño?

¿Qué es el desempeño?

Se denomina desempeño al grado de consecución respecto a un fin esperado.

Desempeño es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones y el desarrollo de las actividades de un trabajador conforme a los estándares y objetivos deseados por la empresa para la que trabaja.

Está formado por los conocimientos y habilidades que posee el trabajador en la ejecución de sus tareas (competencias), así como por sus resultados alcanzados. Por lo tanto, **no** es resultado que produce un empleado.

¿Qué es el sistema de evaluación del desempeño?

El sistema de evaluación del desempeño es un proceso por el cual una compañía mide o evalúa el rendimiento y el aporte de un empleado a la misma.

Es un proceso que evalúa de forma cuantitativa y cualitativa el grado de eficacia de las personas a la hora de conseguir sus objetivos y sus logros, siempre de acuerdo a los objetivos estratégicos de la organización.

El **objetivo general** de la evaluación del desempeño es conseguir una mejora en el funcionamiento de la organización (tanto a nivel grupal como a nivel individual) ya que mide los avances realizados conforme a la consecución de los objetivos de la empresa, mediante la planificación, la implantación, el sistema de seguimiento de objetivos y la revisión y evaluación organizativa. Es conseguir evaluar la forma en que el trabajador desempeña sus tareas en pos de conseguir mayor productividad y calidad.

Es un sistema para evaluar y conocer la información respecto a **qué se quiere conseguir (objetivos) y cómo lograrlo (competencias)**.

¿Qué ventajas aporta un sistema de evaluación del desempeño?

Este sistema:

- ▶ Permite conocer qué actividades se realizan en la empresa y cómo se realizan.

- ▶ Permite tomar medidas para mejorar la eficacia y eficiencia de las personas en la empresa.
- ▶ Permite realizar la toma de decisiones sobre promociones, demociones, traslados y retribuciones de manera más objetiva.
- ▶ Clarifica a los empleados qué es preciso hacer (qué objetivos tienen) y cómo se deben hacer (qué competencias son necesarias). Por lo tanto, hace que todos los empleados sepan y entiendan qué se espera de ellos en su puesto de trabajo.
- ▶ Orienta a todos los empleados hacia la consecución de objetivos estratégicos de la organización.
- ▶ Fomenta la comunicación entre el responsable y su equipo, ya que será este quien tenga que dar *feedback* sobre el desempeño a cada miembro del equipo de manera individual.
- ▶ Aporta valor a la compañía promoviendo el desarrollo de habilidades y competencias para mejorar el desempeño.
- ▶ Da las claves a las áreas de desarrollo y formación para saber qué tipo de necesidades existen en la empresa.
- ▶ Da las claves al área de selección para saber qué competencias son necesarias para la organización.
- ▶ Permite elaborar un sistema retributivo más objetivo y justo. Basado en evidencias.
- ▶ Permite identificar el talento que tenemos en nuestra compañía, desarrollarlo y retenerlo.

¿Qué desventajas o inconvenientes aporta este modelo?

En cierto modo, son pocos los inconvenientes de implantar un sistema de evaluación del desempeño en las organizaciones, pero si tuviéramos que remarcar alguno:

- ▶ Necesita el apoyo firme de la dirección: si no se apoya el procedimiento desde la dirección de la organización puede no ser tomado como un proceso serio. Por ejemplo, tener una evaluación muy negativa y no tener ninguna consecuencia o en el sentido inverso, tener una evaluación muy positiva y no tener tampoco ninguna consecuencia.

- ▶ Conlleva un gasto de tiempo y dinero importante, ya que los empleados pueden ser reticentes a la evaluación.
- ▶ Puede generar expectativas erróneas respecto a lo que el trabajador cree que ha aportado y el resultado final de su desempeño.

¿Por qué es importante evaluar?

Además de todas las ventajas anteriores que aporta este modelo, se evalúa a los empleados por cuatro razones fundamentales:

- ▶ Detectar **posibilidades de desarrollo** mediante la creación de planes de carrera y sucesión.
- ▶ Detectar **necesidades de formación**.
- ▶ **Recompensar** de manera justa y equitativa a todos los empleados.
- ▶ **Potenciar** aquello en lo que se destaca y compensar las carencias. Todo lo que se mide, se potencia.

Una de las metas finales del proceso de evaluación del desempeño es la de **establecer metas y planes de desarrollo** para conseguir ser una empresa más competitiva y mejorar la calidad de los procesos y de los trabajos de sus empleados.

3.3. ¿Qué, cómo y cuándo evaluar?



Qué es lo que queremos saber al realizar un proceso de evaluación del desempeño? ¿Qué vamos a evaluar?

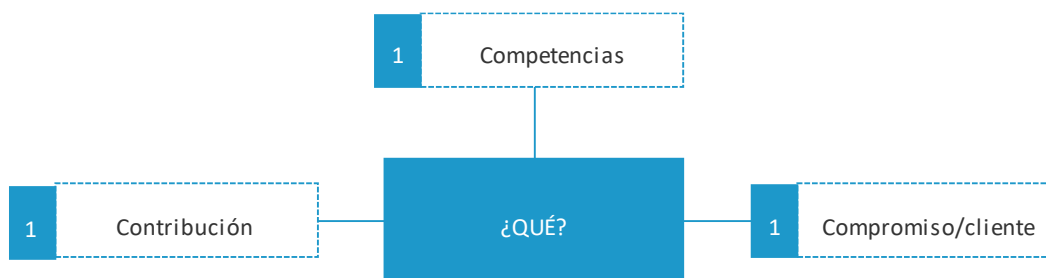


Figura 1. ¿Qué evaluar?

La contribución: ¿qué consigue el empleado?

La contribución del empleado a la empresa y al puesto de trabajo. Es decir, ¿los empleados están alcanzando los **objetivos** propuestos por sus responsables? ¿Los objetivos que están consiguiendo están alineados con los objetivos estratégicos de la compañía?

Este establecimiento de objetivos se denomina **gestión por objetivos** y es un proceso que tiene relación directa con la evaluación del desempeño y la gestión por competencias, ya que es el proceso por el cual los responsables y su equipo establecen los objetivos que van a marcar la evaluación del desempeño.

El creador de este proceso de gestión de objetivos fue el austriaco Peter F. Drucker en 1954.

Su característica principal es que los objetivos se van estableciendo en cascada, desde el punto más alto de la organización hasta el más bajo. Así, a partir de los objetivos generales de los mandos directivos se van estableciendo objetivos específicos para cada nivel, unidad organizativa o departamento.

Esto permite que los objetivos de toda la compañía estén alineados y partan de unas bases comunes.

¿Cómo se van estableciendo los objetivos?

Los participantes del proceso siempre son un superior y el empleado con el que tenga relación directa (para el establecimiento de los objetivos que surjan directamente de la presidencia, se deberán fijar entre presidente y directores generales).

El proceso puede resumirse en **cuatro pasos**:

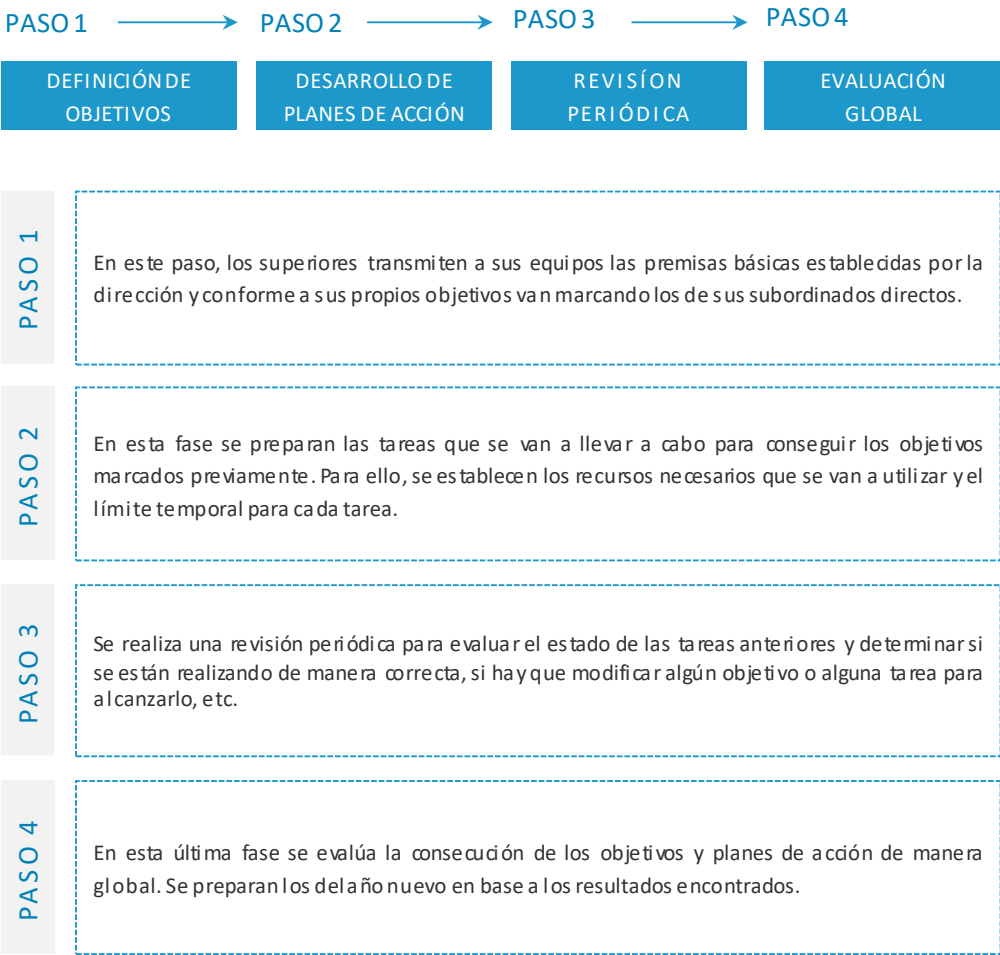


Figura 2. Establecimiento de objetivos.

A la hora de definir los objetivos hay que tener en cuenta la técnica conocida como **S.M.A.R.T** (en inglés) o **M.A.R.T.E** (en español). Esta técnica permite recordar las características que deben tener todos los objetivos:

- ▶ **S** (*specific*). **Específicos**: cada objetivo debe estar definido con el máximo detalle y la máxima concreción. Ayuda definir comportamientos para cada objetivo.
- ▶ **M** (*measurable*). **Medibles**: el objetivo debe poder ser medible con criterios cualitativos. Por ejemplo: duración de reuniones, número de intervenciones, número de mejoras, etc.
- ▶ **A** (*achievable*). **Alcanzables**: tienen que ser objetivos realistas que se puedan conseguir en un tiempo limitado. Hay que tener en cuenta las circunstancias de cada uno y sus habilidades y competencias.
- ▶ **R** (*result-oriented*). **Orientado a resultados y retadores**: el objetivo tiene que estar planteado en función y en relación con el resultado que se quiere conseguir. Y debe ser un objetivo que suponga un reto, una motivación conseguirlo.
- ▶ **T** (*time-limited*). **Limitado en el tiempo**: el objetivo debe de tener una fecha de inicio y una fecha de fin, no puede ser un objetivo que se pretende conseguir en un tiempo ilimitado.

M.A.R.T.E = Medibles, Alcanzables, Retadores, Temporales, Específicos.

2. Las competencias: ¿cómo consigue el empleado sus objetivos?

Otro aspecto que nos interesa evaluar es qué competencias tiene el empleado, qué competencias no tiene y qué competencias hacen falta para el puesto de trabajo.

¿Qué son las competencias?

El origen del término competencia se atribuye al psicólogo David McClelland, y a partir de él se realizaron varias versiones del concepto. Una de las más aceptadas la realizó Boyatzis (1982), quien propuso como definición la siguiente «las competencias son las características subyacentes en una persona que están

causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional».

Tomando como referencia la definición de Boyatzis podemos decir que las competencias son el conjunto de **habilidades, destrezas y capacidades** que tienen **relación causal con el éxito en la realización de funciones y tareas**, y que esta relación se puede extrapolar a una **actuación exitosa en un puesto de trabajo**. Se demuestran a través de comportamientos **observables y son medibles**.

Hemos comentado que un aspecto importante de llevar a cabo un proceso de evaluación del desempeño es que «todo lo que se mide se potencia» y, por ello, es importante desde el punto de vista empresarial poder medir el grado de desarrollo de cada competencia en cada empleado de la empresa. Con esta medición se podrá seleccionar, formar, desarrollar e incluso retribuir el talento de cada empleado.

En la evaluación del desempeño se evalúan *diferentes tipos de competencias*:

- ▶ Competencias genéricas o transversales: capacidad de organización, de planificación, de síntesis, comunicación oral y escrita, creatividad, adaptación, trabajo en equipo, mejora continua, flexibilidad, etc.
- ▶ Competencias específicas/técnicas: dependiendo de cada departamento o unidad organizativa serán las específicas para desarrollar de manera satisfactoria un puesto de trabajo dentro de esa unidad. Por ejemplo, orientación al cliente toma de decisiones en la unidad de administración.

3. El compromiso: ¿qué queremos conseguir o potenciar?

El compromiso, es un aspecto que pocas empresas evalúan y que muchas veces resulta clave en las organizaciones.

Te puede interesar...

La importancia del compromiso en el mundo laboral:

https://elpais.com/diario/2007/10/07/negocio/1191762867_850215.html

El compromiso, se refiere a la identificación del empleado con la empresa, la «lealtad» de los empleados, o lo que en el tema anterior denominamos *employer branding*.

¿Cómo realizamos el proceso de evaluación?

El sistema habitual de evaluación de desempeño se conoce con el nombre de evaluación 360°, *feedback* 360° o evaluación multifuente.

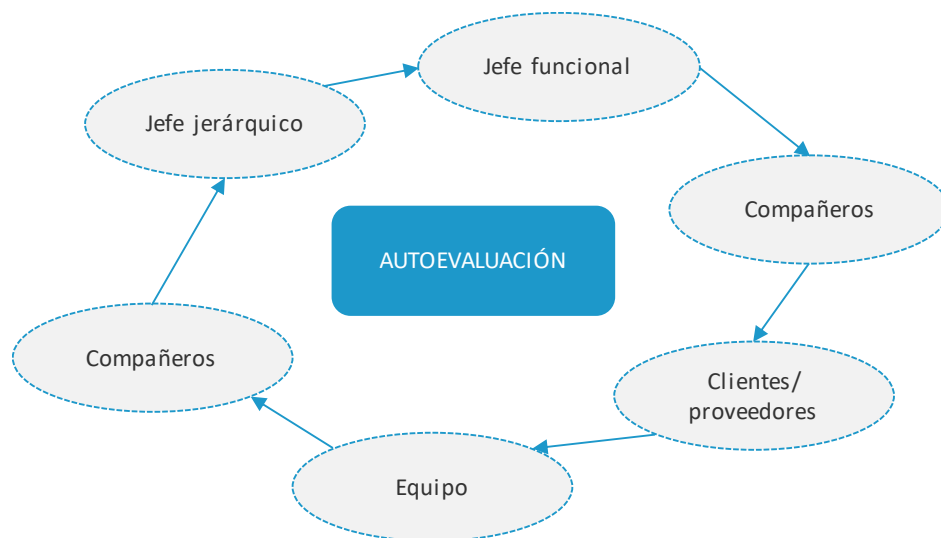


Figura 3. Feedback 360°.

En este proceso, los actores que intervienen en la evaluación de un empleado son todos aquellos con los que haya tenido relación laboral directa (por eso se denomina 360°). Él mismo, su jefe directo —ya sea jerárquico o funcional—, su equipo si tiene, sus compañeros y sus clientes o proveedores, tanto internos como externos.

Una vez finalizado el ciclo y consolidados los resultados de la evaluación de cada actor, la evaluación vuelve al jefe jerárquico, quien determina la evaluación final.

En algunas empresas, para aportar mayor objetividad al proceso, se desarrollan las llamadas «**mesas de talento o calibración**». Estas consisten en reuniones entre los principales evaluadores jerárquicos de los departamentos correspondientes a cada empleado, en las que se comentan las evaluaciones conseguidas y se trata de justificar aquellas que hayan resultado conflictivas por algún motivo para que puedan ser consensuadas.

Estas mesas de talento dotan de mayor objetividad, rigor y transparencia a todo el proceso de evaluación del desempeño.

¿Cuándo realizamos el proceso de evaluación?

Esta evaluación se puede realizar en cualquier momento del año, aunque lo habitual es que se realice una o dos veces como mucho a lo largo de él (una evaluación semestral suele ser lo más común, ya que permite realizar un seguimiento de los objetivos y tareas antes de que finalice el año).

También se pueden realizar varias evaluaciones parciales a lo largo del año y una final global. Depende de lo que busque la empresa.

Hay que tener en cuenta que no resulta justo evaluar con las mismas condiciones y de igual modo a una persona recién llegada al puesto que a una persona que lleva años o meses, por lo que en este proceso hay que contar con una temporalidad que puede dividirse en dos fases:

- ▶ **Fase de incorporación al puesto.** Recién llegado: esta fase dura entre 0 y 6 meses. En esta fase se pueden evaluar competencias genéricas o transversales como la capacidad y rapidez de aprendizaje, la adaptación al equipo y la forma de trabajo, el compromiso inicial y la adecuación al puesto de trabajo.
- ▶ **Fase de integración.** Esta fase dura entre 6 y 18 meses. En esta fase se pueden empezar a evaluar el resto de las competencias pero con comportamientos

diferentes, adaptados al tiempo que lleva en la empresa. Se pueden evaluar competencias como la participación, la capacidad de comunicación, la asunción de tareas y responsabilidades propias del puesto, así como la identificación con la estrategia corporativa de la empresa.

Métodos de evaluación

Existen numerosos métodos de evaluación para valorar cada bloque de evaluación y medir cada factor.

Desde sistemas informatizados en los que una herramienta web te permite realizar todo el proceso de evaluación y ponderar cada bloque automáticamente hasta métodos manuales utilizados en empresas pequeñas.

Entre los más habituales destacamos tres:

- Las escalas de **puntuación**, con valores numéricos en cada factor de evaluación. Por ejemplo:

Competencia	Comportamientos	Valor	Puntuación
Trabajo en equipo	Participa	Nunca o casi nunca	0
	activamente en el	En ocasiones	1
	equipo	Habitualmente	2
		Siempre	4

Tabla 1. Ejemplo de escala de puntuación.

- El método de comparación por **pares**: es un procedimiento que compara a los empleados entre sí por grupos de dos en dos de la misma área de trabajo y se puntúa al que a juicio del evaluador sea mejor respecto a su desempeño.
- El método de **investigación de campo**: es un método de evaluación basado en entrevistas en conjunto con el superior jerárquico del evaluado. Las entrevistas son

administradas por profesionales de la evaluación del desempeño y suelen analizarse hechos y situaciones específicas.

3.4. Los actores: ¿quiénes participan en el proceso de evaluación del desempeño?

Habitualmente, el área gestora y responsable del proceso de evaluación de desempeño en una empresa es el área de RR. HH. o de gestión del talento, que utiliza sistemas informatizados y técnicas psicométricas.

En este proceso participan:

- ▶ Los evaluados: que suele ser todo el colectivo de empleados de la empresa de todas las categorías; desde directivos, hasta mandos intermedios, técnicos, operarios, etc.
- ▶ Los evaluadores: los evaluadores del *feedback* 360º serán los superiores directos (jefes jerárquicos y funcionales), los compañeros del área que trabajan día a día con el evaluado, los clientes y proveedores externos o internos (compañeros de otras áreas, personas que solicitan un servicio desde fuera de la compañía..., etc.), el equipo si se es responsable de él y el mismo evaluado con la autoevaluación.

3.5. La valoración del proceso

Una vez realizado todo el proceso de evaluación del desempeño, todos los participantes en él recibirán un formulario final o informe de resultados sobre la evaluación conseguida.

En este formulario, aparecerá toda la información del proceso de evaluación:

- ▶ Información del empleado.
- ▶ Resultados de los diferentes bloques de evaluación:
 - Competencias, objetivos de trabajo, evaluación global.
 - Indicadores de puntuaciones conseguidas y deseadas.
- ▶ Comparativa con año anterior.
- ▶ Áreas de mejora y puntos fuertes.
- ▶ Principales logros y contribuciones.
- ▶ Comentarios del empleado.
- ▶ Comentarios del superior.
- ▶ Firmas.
- ▶ Plan de desarrollo, que veremos a continuación.

Una vez valorado todo el proceso de evaluación con cada empleado se toman acciones diferentes, dependiendo de este resultado conseguido. Se realizan planes de desarrollo individuales para cada empleado.

¿Qué es un plan de desarrollo individual (PDI)?

Es una planificación de los planes de acción acordados entre el responsable y el trabajador, los planes de formación sugeridos tras el proceso de evaluación, las áreas de mejora y las áreas potenciales que hay que empoderar.

La elaboración y responsabilidad de estos planes de desarrollo es tanto de la empresa, quien los gestiona y controla (responsable y RR. HH. o gestión del talento) como del propio empleado quien decide y actúa sobre ellos.

Como empleados, ¿os gustaría saber si sois valorados por vuestra empresa? ¿Os aportaría seguridad tener un plan de desarrollo con el que os fijéis en dónde os encontráis y a dónde queréis llegar en un futuro?

Es muy importante generar este sentimiento de responsabilidad y pertenencia en los empleados de la organización, ya que conocer su trabajo, lo que se espera de ellos, el lugar que ocupan dentro de la organización empresarial, etc. es un aspecto clave para determinar su futuro y su compromiso.

Los planes de desarrollo tienen tres **objetivos** principales:

- ▶ **Desarrollar** profesionalmente a los empleados para que adquieran mejor las competencias que requiere y requerirá su puesto de trabajo.
- ▶ Planear y ayudar a **clarificar el futuro** de las personas dentro de la organización.
- ▶ Ayudar a mejorar el **rendimiento** y la **productividad** de la empresa.

3.6. La entrevista de desempeño

Una vez que ha finalizado el proceso de evaluación global y se han obtenido los resultados de desempeño de cada individuo y de la empresa, se procede a realizar la entrevista de evaluación y la retroalimentación sobre los resultados con los trabajadores evaluados.

Hay que remarcar la importancia de este paso, ya que se puede estropear todo el proceso si no hay una comunicación entre superiores y trabajadores, o evaluados y evaluadores clara y fluida.

Se debe remarcar en toda entrevista de evaluación, que esta **no es un método de control y castigo**, sino que es una entrevista de análisis.

De análisis sobre las circunstancias y causas que afectan al desempeño del trabajador en su puesto de trabajo, de análisis sobre las posibles soluciones que se pueden proponer y las posibles acciones a llevar a cabo con él.

¿Qué entendemos por entrevista?

¿Qué es una entrevista de desempeño? ¿En qué se diferencia de otras entrevistas?

Una entrevista es un **espacio de intercambio de opiniones**, ideas, que se realiza entre al menos dos interlocutores donde uno de ellos adopta un rol que desequilibra la equidad en la interacción, ya que el que actúa como entrevistador marca las pautas de la comunicación.

Podemos decir que la entrevista de desempeño es una técnica vinculada al potencial y al rendimiento esperado del individuo en el puesto de trabajo, y es el proceso mediante el cual el entrevistador entrega los resultados de la evaluación de desempeño anual al trabajador.

La entrevista de desempeño es una entrevista en la que el superior y el evaluado comprueban todos los datos de la evaluación y hacen planes de desarrollo para corregir las deficiencias y potenciar los puntos fuertes.

Como expone Alles (2005): «la entrevista de evaluación o de devolución de la evaluación es el momento más importante del proceso».

Establece una total **relación entre competencias, desempeño y evaluación**.

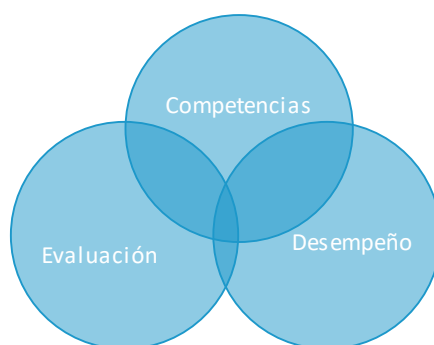


Figura 4. Relación componentes entrevista.

¿Para qué realizar una entrevista de desempeño?

La mayor parte de los directivos tienen claro y ven justo que haya que comunicar los resultados de la evaluación, pero no ven para qué se tiene que realizar una entrevista.

El **objetivo** principal de la entrevista es la **transmisión al evaluado de su actuación en términos laborales** a lo largo de todo el año, su desempeño, rendimiento y aporte.

Alles (2005) define **tres tipos o categorías de entrevista de evaluación** de desempeño:

- ▶ Decir y convencer: lo que sería una entrevista de persuasión.
- ▶ Decir y escuchar: recopilar información importante.
- ▶ De solución de problemas: entre ambos, superiores y evaluados.

Ya que la evaluación de desempeño, por otro, puede dar lugar a tres tipos de resultados, algunos autores enfatizan otros tres tipos de entrevistas de evaluación:

- ▶ Satisfactoria. **Merece un ascenso**: el objetivo de esta entrevista es realizar un plan de carrera profesional orientado al desarrollo de las competencias a potenciar.
- ▶ Satisfactoria. **No merece un ascenso todavía**: el objetivo de esta entrevista no es implicar a la persona en un plan de carrera o de desarrollo enfocado a ascender, sino mantenerla en un desempeño satisfactorio e intentar encontrar incentivos importantes para la persona para evitar la desmotivación por el no ascenso. Por ejemplo, mejorar la conciliación entre la vida laboral y familiar, dar mayor responsabilidad y autoridad en un equipo de trabajo, etc.
- ▶ Insatisfactoria. **Debe corregirse**: se da cuando los resultados de la evaluación nos dicen que el desempeño de la persona es insatisfactorio pero se puede corregir. El objetivo aquí de la entrevista es crear un plan de acción para corregir y mejorar el rendimiento.

3.7. La evaluación del potencial y la matriz 3x3

Anteriormente, hemos comentado que una de las ventajas de la evaluación del desempeño era identificar el talento existente entre los empleados de nuestra compañía. Una vez identificado este talento, tras los resultados de la evaluación del desempeño, la elaboración de su PDI, ¿cómo lo retenemos? Y, sobre todo, ¿cómo lo desarrollamos? Si un mando intermedio o una persona clave de tu organización tuviera que pedir una excedencia o una baja ¿tendrías identificadas a las personas que podrían sustituirle?

Habíamos dicho que todo lo que se mide, se potencia. ¿Sabemos a qué empleados podemos potenciar sus competencias? ¿Y qué competencias potenciar de cada uno?

La evaluación del desempeño ayuda a **conocer el potencial y el desempeño de cada individuo en la empresa**, y permite planificar acciones futuras y movimientos dentro de nuestra compañía.

Una de las herramientas que más se utiliza por los profesionales de RR. HH. para determinar planes de actuación que combina potencial y desempeño es la llamada matriz 3x3 o *9 box grid*.

Se cree que el origen de la *9 box grid* tuvo lugar hacia finales de los años 60, y que los pioneros en implantarla fueron General Electric con el objetivo de aumentar el potencial de sus empleados.

¿Por qué se utiliza esta matriz de 9 cajas?

- ▶ Permite tomar **decisiones más objetivas**, ya que combina datos totalmente objetivos y numéricos con una valoración más subjetiva como la de los superiores.
- ▶ Evita tomar decisiones de promociones, demociones o cambios en base a la antigüedad en la compañía, ya que **valora otros muchos aspectos y variables** que podrían resultar más importantes.
- ▶ Permite comprobar si la persona tiene las **habilidades y competencias** necesarias para desempeñar un puesto de mayor rango.
- ▶ Facilita la **identificación** de necesidades de desarrollo y formación.
- ▶ Es **fácil** de aplicar, fácil de entender y muy visual.

Para realizar esta matriz, se clasifica a los empleados en torno a **dos variables individuales**:

- ▶ El **desempeño**: el resultado obtenido en el proceso de evaluación de desempeño de la compañía (normalmente el resultado del *feedback* 360).
- ▶ El **potencial**: se determina mediante una serie de pruebas y evaluaciones de competencias que informan sobre cómo sería el desempeño de las personas en puestos superiores.

De esta combinación surge una matriz de 9 cajas en las que se ubica a las personas evaluadas.

Lo más usual es que el resultado del cruce entre desempeño y potencial dé lugar a tres categorías de desempeño y tres de potencial, pero esto variará según las necesidades de la empresa, pudiendo llegar a convertirse en una matriz de trece o quince cajas.

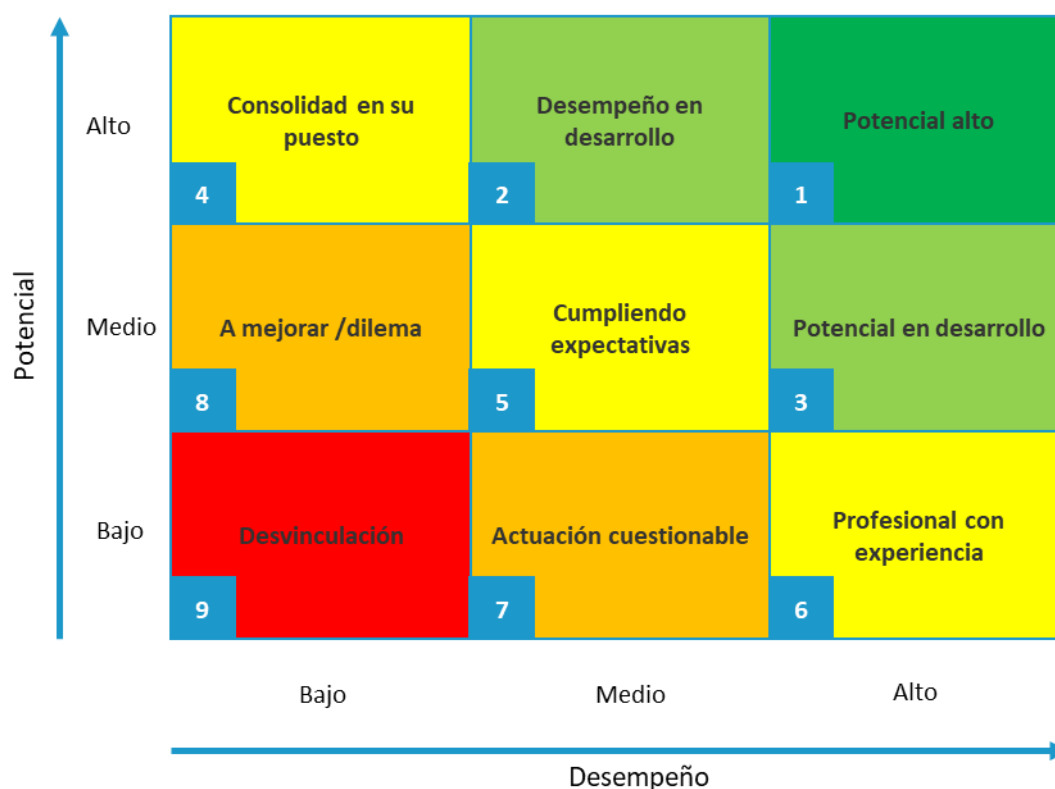


Figura 5. Ejemplo de 9 box grid.

Cada empresa nombra de manera diferente a las cajas, en función de lo que quiera visualizar o representar; la matriz superior solo es un ejemplo.

Cada caja establece un **nivel de rendimiento y de potencial** característico en el que ubicaremos a las personas, y en cada una de ellas se marcan unos **indicios** de justificación de ubicación de la persona en esa caja y unas **acciones** a realizar con ella.

Hay **tres cajas diferenciales** que destacan por ser el grupo de personas a promocionar, el grupo de personas con potencial y talento. Son los potenciales empleados de nuestra compañía que están más preparados para realizar tareas de puestos superiores y a quienes tenemos que preparar para ir realizando un posible plan de sucesión y carrera.

Son las cajas **1, 2 y 3**.

Caja 1: alto potencial y alto desempeño. Son personas preparadas para promocionar o para asumir roles más altos a corto plazo. Las acciones por realizar aquí se centran en asegurar la retención e identificar sus motivaciones y expectativas dentro de la compañía. Son grupos que tienen que tener sucesores ya preparados.

Caja 2: alto potencial y medio desempeño. Son personas que sobrepasan las expectativas en diferentes roles, funciones o proyectos, pero falta mejorar la experiencia o las tareas en el puesto actual para alcanzar mejor evaluación en el desempeño. Las acciones por realizar aquí son retención e identificar sus motivaciones y expectativas y contar con el apoyo constante de superiores para potenciar los resultados. Serán promocionables a uno o dos años.

Caja 3: medio potencial y alto desempeño. Aportan mucho a la empresa, pero no tienen el potencial suficiente para afrontar nuevos retos. Las acciones aquí son retener, transmitir conocimientos y competencias que necesiten en sus puestos de trabajo. Serán promocionables a uno o dos años.

Caja 4: alto potencial y bajo desempeño. Son colaboradores que quizá han entrado hace poco tiempo a la compañía y no han llegado a demostrar su desempeño en el puesto. Hay que darles tiempo. Las acciones aquí a realizar son comunicación constante y comprobación de los objetivos de su puesto de trabajo, desarrollo en competencias dirigidas a su puesto, formación y motivación. Todavía no son promocionables.

Caja 5: medio potencial y medio desempeño. Cumple lo esperado sin superar las expectativas. Suele ser el perfil más común de las compañías. Las acciones por realizar con estas personas están orientadas al entrenamiento en sus áreas de responsabilidad, *feedback* continuo, formación técnica y desarrollo del liderazgo, sin olvidar la motivación. No son promocionables a medio plazo.

Caja 6: bajo potencial y alto desempeño. Son expertos en su puesto de trabajo, pero no tienen la necesidad de promocionar ni quieren adquirir mayores responsabilidades. Las acciones destinadas a estas personas, contando con su consenso podrían ser cambiar de puesto para mejorar en otros aspectos, servir de guías a las nuevas incorporaciones y transmitir su conocimiento. A ellos, darles *feedback* constante, estudiar sus motivaciones y expectativas y adaptarlas a la empresa. No son promocionables a medio plazo.

Caja 7: bajo potencial y medio desempeño: Cumple con las expectativas a nivel de rendimiento, pero no tienen potencial para desarrollar puestos superiores. En este caso es clave que las acciones por realizar con ellos sean de cambio en las actividades que realiza, fomentar la participación en nuevos proyectos y conseguir un compromiso para avanzar de su parte. Necesitan entrenamiento a corto plazo. No son promocionables a largo plazo.

Caja 8: medio potencial y bajo desempeño. No muestran el rendimiento esperado aunque se nota que tienen potencial para hacerlo. Las acciones aquí van dirigidas a vigilar y aumentar su motivación, resolver dudas y realizar entrenamiento en habilidades y competencias para el puesto.

Caja 9: bajo potencial y bajo desempeño. Sitúan al trabajador en una situación comprometida. Antes de tomar una decisión drástica es importante comprobar la evolución del empleado, valorar si es posible darle tiempo para observar si hay avances. En ocasiones mejora si se cambia de puesto de trabajo. Si no es posible hay que buscar una salida normalizada de la compañía.

¿Quiénes participan en la ubicación de los empleados en las cajas?

Quienes decida la compañía, pero normalmente en este proceso participan los responsables del proceso mismo (suele ser recursos humanos o gestión del talento) y el superior directo del empleado.

Cada empleado tiene habilidades y talentos únicos, solo hay que saber localizarlos y potenciarlos.

3.8. La evaluación del desempeño y otros procesos de RR. HH.

En este apartado, vamos a hablar del proceso de evaluación, que se relaciona con otros procesos estratégicos del área de RR. HH., como puedes ver en la figura 6:

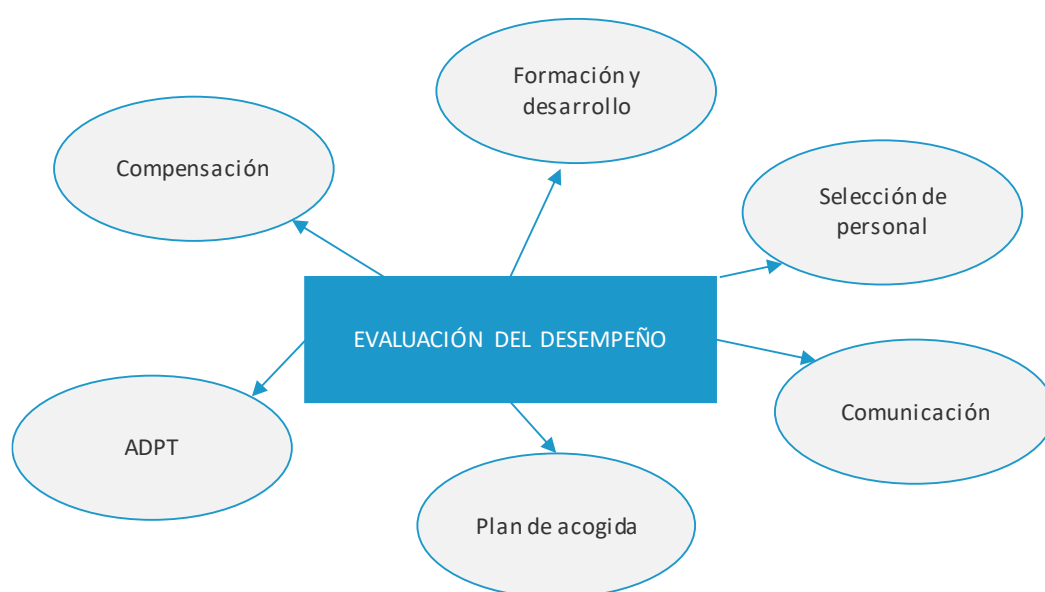


Figura 6. Evaluación del desempeño y otros procesos.

- ¿Cómo se relaciona con el **área de formación y desarrollo**? Analizando los objetivos, redefiniéndolos si hace falta y realizando un plan de acción. Plan de desarrollo individual, plan de carrera, plan de sucesión, planes de talento y potencial, etc.

- ▶ ¿Cómo se relaciona con el **plan de acogida y la formación inicial**? Enseña a los nuevos empleados cuáles son los objetivos de la empresa, qué se espera de ellos, cómo se espera que consigan sus objetivos, cómo serán evaluados, adaptación a su puesto de trabajo, etc.
- ▶ ¿Cómo mejor el proceso de **comunicación**? Fomenta la relación constante entre los líderes y sus equipos.
- ▶ ¿Cómo influye en la **selección de personal**? Puede utilizarse para marcar unos estándares y criterios de selección.
- ▶ ¿Cómo se utiliza para el **análisis y descripción de puestos de trabajo**? Permite analizar las características del puesto, revisar sus objetivos y estándares de desempeño, así como las competencias necesarias para desempeñar dichos puestos, etc.
- ▶ ¿Cómo influye en el **proceso de compensación y retribución**? Puede marcarse un salario variable en función del desempeño alcanzado. El nivel en la carrera profesional, la cuantía a percibir. Promociones, demociones, traslados, despidos.

Te puede interesar...

La importancia de la estrategia empresarial con diferentes áreas de la organización:

<http://www.equiposytalento.com/tribunas/sql-software/una-gestion-de-rrhh-alineada-a-la-estrategia-empresarial>

3.9. Las universidades corporativas



Qué son las universidades corporativas? Las universidades corporativas son elementos clave para potenciar el crecimiento de una organización y para asegurar su sostenibilidad.

Son los centros encargados de gestionar el conocimiento de las compañías, tanto el conocimiento técnico como el conocimiento del negocio.

Tienen dos ventajas principales:

- ▶ La alineación de todos los empleados con los objetivos estratégicos globales de la compañía.
- ▶ La creación de una cultura de trabajo y de aprendizaje común.

3.10. Referencias bibliográficas

Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360º*. Barcelona: Editorial Granica.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. Nueva York: John Wiley & Sons.

Dirección Estratégica del Capital Humano

Material Complementario

Las universidades corporativas

Las universidades corporativas: ¿cuándo y por qué se crean?

Surgen por la necesidad de las empresas de gestionar, retener y compartir su conocimiento interno, así como para proporcionar formación específica a los trabajadores relacionada con su área de negocio principal.

La idea de estas universidades surgió durante los años 40 cuando se crearon los primeros institutos profesionales de desarrollo. En los años 60 surgió la primera universidad corporativa, creada por McDonald's, la Hamburger University. Y a partir de los años 90 se popularizaron.

La mayor parte de las grandes empresas cuentan con su propia universidad corporativa. Su objetivo es identificar las necesidades formativas presentes y futuras de la demanda laboral y de su organización en particular y en función de estas, desarrollar planes de formación

Las universidades corporativas han llegado para quedarse

Pérez-Barco, M. J. (25 de septiembre de 2017). Las universidades corporativas han llegado para quedarse. *ABC*.



Interesante noticia la que encontramos en ABC, y en la que podrás ampliar información sobre las universidades corporativas.

Accede a la noticia a través del aula virtual o desde la siguiente dirección web:

http://www.abc.es/economia/abci-universidades-corporativas-llegado-para-quedarse-201611070209_noticia.html

Universidades corporativas: las nuevas gestoras del conocimiento

Cinco días. (22 de septiembre de 2012). Universidades corporativas: las nuevas gestoras del conocimiento.

CincoDías

Más contenido interesante sobre universidades corporativas.

Accede a la noticia a través del aula virtual o desde la siguiente dirección web:

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2012/09/22/economia/1348291260_850215.html

El 'boom' de las universidades corporativas

Álvarez, P. (31 de mayo de 2016). El 'boom' de las universidades corporativas. *El País*.

En este caso, esta noticia de El País nos acerca el boom de las universidades corporativas y a sus inicios.

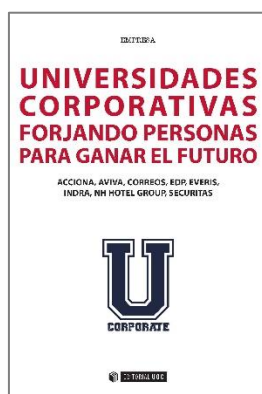
Accede a la noticia a través del aula virtual o desde la siguiente dirección web:

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/05/30/sentidos/1464631090_802308.html

Universidades corporativas: el reto digital

Ramos, T. (2017). *Universidades corporativas: el reto digital*. Barcelona: Editorial UOC.
Disponible en la Biblioteca Virtual de UNIR.

Te recomendamos la lectura de este manual, dónde se trata el tema de la digitalización de la educación en las universidades corporativas.



Universidades corporativas: diez casos de éxito

AA. VV. (2015). *Universidades corporativas: diez casos de éxito*. Madrid: Editorial UOC.
Disponible en la Biblioteca Virtual de UNIR.

Este manual relata los casos de éxito de diez importantes empresas.

